

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
NÍVEL MESTRADO

ANDRESSA LEITE DA SILVA

O MERCADO SEGURADOR BRASILEIRO DE 1985-2007:  
estrutura do setor e estratégias de negócios da Bradesco Seguros S.A. e Sul América S.A.

São Leopoldo

2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ANDRESSA LEITE DA SILVA

O MERCADO SEGURADOR BRASILEIRO DE 1985-2007:  
estrutura do setor e estratégias de negócios da Bradesco Seguros S.A. e Sul América S.A.

Dissertação apresentada à Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves

São Leopoldo

2008

Andressa Leite da Silva

O MERCADO SEGURADOR BRASILEIRO DE 1985-2007:  
estrutura do setor e estratégias de negócios da Bradesco Seguros S.A. e Sul América S.A.

Dissertação apresentada à Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre Economia.

Aprovado em 25 de abril de 2008

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Cláilton Ataídes de Freitas – UFSM

---

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa – UNISINOS

---

Prof. Dr. Ana Lúcia Tatsch – UNISINOS

Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves (Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. André Filipe Zago de Azevedo  
Coordenador Executivo PPG em Economia

## AGRADECIMENTOS

Com especial deferência, gostaria de agradecer ao Professor Dr. Tiago Wickstrom Alves pela dedicação e pelo incentivo para a conclusão deste trabalho, pelos seus conhecimentos transmitidos, pela competente orientação e pela amizade.

Agradeço, também, à minha família pela paciência, incentivo e apoio financeiro.

“Se me fosse possível, escreveria a palavra seguro no umbral de cada porta, na frente de cada homem, tão convencido estou de que o seguro pode, mediante um desembolso módico, livrar as famílias de catástrofes irreparáveis.”

Winston Churchill

## **RESUMO**

O setor de seguros no Brasil passou por mudanças significativas desde a abertura na economia brasileira. A pesquisa tem por objetivo analisar de que forma os grupos Bradesco Seguros S.A. e Sul América S.A. se reorganizaram e redefiniram suas estratégias de negócios, no período de 1985 a 2007, em decorrência das mudanças relevantes ocorridas no mercado segurador brasileiro. A partir de um estudo exploratório, utilizando dados de fontes de informações secundárias, buscou-se gerar explicações para responder as questões definidas pelo objetivo dessa pesquisa. Depois de concluído esse estudo pôde-se verificar que a formação dos grupos, resultou, principalmente, de suas decisões estratégicas, e não como forma de readaptação às mudanças ocorridas no seu ambiente de negócios, que alteraram a estrutura do setor de seguros do Brasil. Todavia, crê-se que os grupos aproveitaram positivamente os estímulos do meio ambiente econômico. Quanto às decisões estratégicas dos grupos, no ramo auto, conclui-se que a estratégia de ampliação de mercado, observada no ramo de automóvel, foi fundamentalmente de preços.

Palavras-chave: Setor de Seguros. Seguro de Automóvel. Estratégia de Negócios.

## **ABSTRACT**

The insurance sector in Brazil has had significant changes since the open market of the Brazilian economy. This research has as its objectives to analyze how Bradesco Seguros S.A. and Sul América S.A. reorganized themselves and redefine their business strategies, from 1985 to 2007, due to the relevant changes occurred in the Brazilian insurance market. From an exploratory study, using secondary source of information, it was generated explanations to answer the questions defined as objectives of this research. After the conclusion of this study, it was possible to verify that the groups formation, resulted, mainly, from its strategic decisions, and do not as a way of re-appropriation to the changes that happened in its business atmosphere, that altered the structure of the Brazil's insurance sector. However, it is believed that the groups took the advantage of the stimulus that came from the economic environment. As for the strategic decisions of the groups, in the auto field, it has been concluded that the strategy to the enlargement of the market, observed in the automobile field, was fundamentally prices.

Key-words: Insurance Sector. Car Insurance. Business Strategy.



## LISTA DE FIGURAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 1: Prêmio de Risco.....</b>                                    | <b>24</b> |
| <b>Figura 2: Estrutura do Sistema Nacional de Seguros Privados .....</b> | <b>33</b> |
| <b>Figura 3: Regulamentação do setor de Saúde Suplementar.....</b>       | <b>38</b> |
| <b>Figura 4: Organograma Societário da Bradesco Seguros S.A. ....</b>    | <b>56</b> |
| <b>Figura 5: Estrutura Organizacional da Sul América S.A. ....</b>       | <b>70</b> |

## LISTA DE QUADROS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Quadro 1: Expansão do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência, 1997-2002.....</b>  | <b>58</b> |
| <b>Quadro 2: Distribuição dos produtos da Sul América.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>Quadro 3: Aquisições, associações e joint-venture da Sul América S.A., 1994-2006 .....</b>                               | <b>78</b> |
| <b>Quadro 4: Principais estratégias de negócios da Sul América S.A., 1996-2005 .....</b>                                    | <b>78</b> |
| <b>Quadro 5: Valor do prêmio do seguro de quatro perfis na Bradesco, Sul América, Confiança, HDI, Mapfre e Liberty.....</b> | <b>89</b> |

## LISTA DE TABELAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabela 1 – Participação do Mercado Segurador no PIB Brasileiro, 1997-2006 .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>Tabela 2 – Mercado Segurador: Participação dos Ramos no Volume Total de Prêmios Emitidos (%), 1978-2006 .....</b>                                     | <b>43</b> |
| <b>Tabela 3 – Número de Empresas de Seguros no Brasil, 1960-2006 .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Tabela 4 – Ranking Total da participação de mercado dos 20 maiores grupos do mercado segurador brasileiro, 1990 e 2000.....</b>                       | <b>49</b> |
| <b>Tabela 5 – Ranking Total da participação de mercado dos 5 maiores grupos do mercado segurador brasileiro (com VGBL e com Saúde), 2000 e 2005.....</b> | <b>50</b> |
| <b>Tabela 6 – Participação (%) do Faturamento dos 5 maiores grupos do mercado segurador brasileiro, 1990 e 2000.....</b>                                 | <b>50</b> |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>12</b> |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....  | 12        |
| 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS .....   | 13        |
| 1.3 JUSTIFICATIVA.....  | 16        |
| 1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO DE PESQUISA.....                                       | 16        |
| 1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....   | 17        |
| <b>2 PRINCÍPIOS TEÓRICOS DO SEGURO</b> .....  | <b>19</b> |
| 2.1 DEFINIÇÕES DE OPERAÇÃO DE SEGURO .....  | 19        |
| <b>2.1.1 Contrato de Seguro</b> .....   | <b>21</b> |
| 2.2 A DEMANDA POR SEGURO .....  | 23        |
| 2.3 MECANISMOS DE PULVERIZAÇÃO DE RISCOS .....                                      | 25        |
| <b>2.3.1 Co-seguro</b> .....  | <b>25</b> |
| <b>2.3.2 Resseguro</b> .....  | <b>27</b> |
| <b>2.3.3 Retrocessão</b> .....  | <b>28</b> |
| 2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO .....   | 29        |
| <b>3 O SETOR DE SEGUROS NO BRASIL</b> .....   | <b>30</b> |
| 3.1 FORMAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO SETOR NO BRASIL .....                                | 30        |
| <b>3.1.1 Estrutura do Sistema Nacional de Seguros Privados</b> .....                | <b>34</b> |
| 3.2 CARACTERÍSTICAS E ESTRUTURA DO MERCADO DE SEGUROS NO BRASIL....                 | 39        |
| .....   | 39        |
| <b>4 FORMAÇÃO DOS GRUPOS BRADESCO DE SEGUROS E PREVIDÊNCIA E SUL AMÉRICA</b> .....  | <b>54</b> |
| 4.1 FORMAÇÃO DO GRUPO BRADESCO DE SEGUROS E PREVIDÊNCIA .....                       | 54        |
| <b>4.1.1 Decisões estratégicas do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência</b> ..... | <b>62</b> |
| <b>4.1.2 O ramo Automóvel no Grupo Bradesco de Seguros e Previdência</b> .....      | <b>65</b> |
| <b>4.1.3 Considerações Finais</b> .....   | <b>69</b> |
| 4.2 FORMAÇÃO DO GRUPO SUL AMÉRICA .....   | 69        |
| <b>4.2.1 Comercialização e Distribuição dos Produtos do Grupo Sul América</b> ..... | <b>71</b> |
| <b>4.2.2 Decisões Estratégicas do Grupo Sul América</b> .....                       | <b>74</b> |
| <b>4.2.3 O Ramo Automóvel no grupo Sul América</b> .....                            | <b>79</b> |
| <b>4.2.4 Considerações Finais</b> .....   | <b>83</b> |

|  |            |
|--|------------|
| 4.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO .....                              | 84         |
| <b>5 ESTRATÉGIAS E PREÇOS DO SEGURO DE AUTOMÓVEIS.....</b> | <b>87</b>  |
| 5.1 ANÁLISE DOS PREÇOS DO SEGURO DE AUTOMÓVEL.....         | 87         |
| 5.2 ESTRATÉGIAS NO SEGURO DE AUTOMÓVEIS .....              | 95         |
| <b>6 CONCLUSÃO .....</b>                                   | <b>100</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                    | <b>103</b> |
| <b>APÊNDICE .....</b>                                      | <b>111</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As empresas do setor de seguros atuam num cenário em que se relacionam diversas partes interessadas e onde se destacam importantes questões ligadas à ética e responsabilidade social, regulação governamental e problemas de assimetria de informações que geram seleção adversa e risco moral<sup>1</sup> (MELLO, 2006).

No entanto, ao se referir ao “setor de seguros”, é preciso destacar que se está incluindo uma gama de atividades que vão desde seguros de vida, passando por seguros de bens a seguros assistenciais, bem como do sistema legal de controle desses serviços cujas atividades apresentam problemas específicos de gestão, de mercado, de riscos, etc.

Conforme Amador (2004, p. 20), no Brasil essas atividades ocupavam, em 2003, cerca de 210 mil pessoas. Desse total, cerca de 44 mil profissionais atuavam em empresas de seguros, capitalização e previdência complementar aberta.

Além de grande gerador de empregos, esse setor constitui-se em fonte substancial de arrecadação de tributos – gerando, em 2003, cerca de R\$ 4 bilhões de impostos e taxas – e, contribuiu significativamente na geração de poupança interna e na preservação da riqueza individual. A título de exemplo, em 2002, a reposição foi superior a R\$ 18 bilhões – preservação de: Veículos (R\$ 6,356 bilhões); Saúde (R\$ 5,415 bilhões); e em valores despendidos com indenizações por seguros de Pessoas (R\$ 3,242 bilhões) (FENASEG, 2007c).

Segundo Faria (2007, p. 20), os grupos seguradores atuam em todos (ou quase todos) os segmentos do mercado, embora certa especialização tenha surgido em relação às

---

<sup>1</sup> Informação assimétrica ocorre quando os compradores de apólices de seguros têm melhores informações sobre o risco ao qual estão expostos do que a própria seguradora (HOWELLS; BAIN, 2001, p. 208). Nesse mercado existem dois tipos de informações assimétricas. Uma é o risco moral, que ocorre quando a parte assegurada pode realizar ações ocultas que afetam a probabilidade de um acidente. A outra se refere à seleção adversa, que ocorre quando uma parte possui informação oculta sobre o risco de um acidente ou perda (BESANKO; BRAEUTIGAM, 2004, p. 446). Segundo Eaton e Eaton (1999, p. 163), a seleção adversa ocorre quando as companhias de seguros não conseguem identificar características de riscos individuais, sendo forçadas a oferecer uma única apólice, que é obviamente mais atraente para os segurados de alto risco do que para os de baixo risco. Sendo assim, se alguns segurados de baixo risco preferirem não fazer seguro, as tarifas subirão; essa escalada de preços fará mais segurados de baixo risco saírem do mercado, forçando as tarifas ainda mais para cima e retirando ainda mais segurados de baixo risco do mercado. Para uma discussão mais detalhada sobre seleção adversa e risco moral, ver Besanko e Braeutigam (2004), Eaton e Eaton (1999), Pindyck e Rubinfeld (2006) e Varian (2006).

subsidiárias que tendem a se especializar em ramos ou segmentos específicos. Ainda, segundo ele, cerca de quinze companhias operam no ramo do seguro obrigatório DPVAT<sup>2</sup> (Seguro Obrigatório de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre), que ocupa a terceira posição dentro do segmento de seguros gerais. Além disso, individualmente considerados, em 2006, os ramos que registraram crescimento mais expressivo foram o DPVAT (+ 49,34%) e o VGBL (+ 30,27%) – dados da Fenaseg.

Outro aspecto relevante desse setor é o incentivo à produção, pois garante a continuidade das operações em caso de acidentes nas empresas. Serve também de suporte ao desenvolvimento dos países através da alavancagem financeira visto que aloca recursos para investimentos de longo prazo uma vez que o volume de recursos de suas carteiras de investimentos colabora para a expansão do mercado imobiliário e da construção civil e, conseqüentemente, na manutenção e geração de novos empregos (SOUZA, 1999).

A relevância desse setor, somada as questões decorrentes da assimetria de informações e os processos de fusões e aquisições que ocorreram a partir de 1992 induzidos basicamente pela abertura da economia brasileira em 1991, pelos ajustes da implantação do Plano Real em 1994 e pela abertura do mercado segurador brasileiro em 1996, que alteraram as estratégias e a estrutura do setor – que é discutida na seção 1.2 – é que motivaram o estudo do presente trabalho. Assim, essa pesquisa trata do mercado segurador brasileiro, com foco no período de 1985 a 2007, analisando os dois maiores grupos seguradores do Brasil, que são o Bradesco de Seguros e Previdência e Sul América, no segmento de Seguros e ramo Automóvel.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS

A participação do capital estrangeiro na atividade seguradora no Brasil era limitada a poucas empresas até o ano de 1995. Os elevados índices de inflação durante décadas e as incertezas da política econômica adotada por governos sucessivos inibiam o investidor estrangeiro. Além disso, as dificuldades enfrentadas para ingresso do capital estrangeiro em uma empresa de seguros, com exigência de autorização do Presidente da República, e as restrições impostas à participação acionária e ao controle não propiciavam um ambiente com segurança para o investidor estrangeiro (FENASEG, 2007c).

---

<sup>2</sup> Abrange todas as categorias de veículos, sejam carros de passeio, motos, táxis, veículos de transporte coletivo, caminhões, camionetas, máquinas de terraplanagem e equipamentos móveis em geral (quando licenciados).

Na década de 90, o mercado segurador mundial foi marcado pelo aumento do volume de negócios de fusões, aquisições e *joint-ventures* devido às pressões para redução de custos. As dez maiores fusões no mercado segurador europeu, entre janeiro de 1997 e junho de 1998, representaram cerca de US\$ 105 bilhões. Da mesma forma, para as empresas de resseguros, onde os cinco maiores negócios da década de 1990 representaram um volume estimado de US\$ 27,8 bilhões (SOUZA, 1999).

No mercado brasileiro também ocorreram importantes transformações em decorrência da eliminação, em 1996, de barreiras de mercado para capitais externos. Entre as principais medidas, destacou-se tornar inaplicável, para as empresas de seguros, a restrição constitucional ao ingresso do capital estrangeiro nas instituições financeiras; revogar os normativos que limitavam a participação acionária do capital estrangeiro nas empresas de seguro; e, ainda, declarar a inexistência de norma jurídica que faça distinção da origem do capital que detenha o controle das empresas de seguro (FENASEG, 2007c).

A adoção dessas medidas resultou em crescente presença do capital estrangeiro no setor de seguros, passando de cerca de 6% de participação do capital estrangeiro no prêmio total do mercado de seguros em 1996 para 35% ao final de 2002, em decorrência de fusões e aquisições de empresas (FENASEG, 2007c). Entre 1992 e 1997, foram realizadas 59 operações de associações ou de compra entre seguradoras nacionais e estrangeiras, sendo que os 15 principais negócios representaram cerca de US\$ 1,6 bilhões (KPMG, 2001).

Esse processo gerou uma série de modificações no mercado, implicando em maior liberalização das tarifas, aumento significativo do faturamento e o aumento constante de investimentos em novas tecnologias, dentre outros (FASSBENDER, 1997). A consequência foi um aumento da concorrência, exigindo das empresas decisões em um mercado oligopolizado que necessita de escala e uma gestão estratégica para se manterem nesse mercado.

Em razão da eliminação das barreiras de mercado para capitais externos, somada aos processos de fusões, aquisições e *joint ventures*, no ano de 1986, haviam 86 companhias de seguros no Brasil e, no ano de 2006, este número era de 133 empresas.

Destaca-se que, além desse aumento no número de empresas no setor de seguros no país, este setor é caracterizado por uma elevada concentração, com os cinco maiores grupos seguradores respondendo por aproximadamente 58,1% do volume total de prêmios de seguros em 2006 (SUL AMÉRICA, 2007i). Segundo Galiza (2001, p. 9), no ano de 1990, esses grupos respondiam por aproximadamente 54% do volume total de prêmios de seguros. As



principais controladoras são: Bradesco Seguros S.A., Sul América S.A., Itaú Seguros, Unibanco AIG, e Porto Seguro Cia. de Seguros Gerais.

Assim, a abertura do mercado segurador brasileiro exigiu das empresas: (1) necessidade de escala e gestão estratégica; (2) revisão de suas culturas; (3) desenvolvimento de novas formas de comercialização e relacionamento com o mercado; (4) investimento intensivo em capital e tecnologia e na qualificação da mão-de-obra; (5) inovação em termos de produtos (SOUZA, 2001). Ainda, além dessas alterações crê-se que também deveriam impactar nos valores dos prêmios.

Em resumo, pode-se verificar que ocorreu um pequeno aumento de concentração no faturamento das empresas seguradoras a partir da liberalização desse mercado; todavia, ocorreu um aumento da concorrência, exigindo uma série de adaptações das empresas e de seus produtos.

Assim, a questão a ser esclarecida neste estudo é: como os grupos Bradesco Seguros S.A. e Sul América S.A. conseguiram readequar-se as mudanças no seu ambiente de negócios e reestruturar suas estratégias de negócios no período de 1985 a 2007 de forma a aproveitar positivamente os estímulos do meio ambiente econômico, permanecendo no mercado como empresas sólidas?

### **Objetivo Geral**

Buscando contribuir para o entendimento desse problema, realizou-se este trabalho com o objetivo de analisar de que forma os grupos Bradesco Seguros S.A. e Sul América S.A. reorganizaram-se e redefiniram suas estratégias de negócios no período de 1985 a 2007 em decorrência das mudanças relevantes ocorridas no mercado segurador brasileiro.

### **Objetivos Específicos**

- Verificar a estrutura do setor de seguros no Brasil;
- Apresentar a formação dos dois principais grupos seguradores do mercado brasileiro;
- Analisar as estratégias de negócios da Bradesco Seguros S.A. e da Sul América S.A. no ramo auto pós-abertura comercial.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Esse estudo contribui com duas questões básicas, uma de ordem teórica, que é compreender como a abertura afetou o mercado de seguros no Brasil e a outra de ordem prática, que é gerar informações para as empresas deste mercado. Isso permite, também, ao setor público, avaliar suas políticas específicas para esse segmento. Além disso, as empresas poderão avaliar as estratégias das maiores operadoras de seguro do Brasil.

### 1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO DE PESQUISA

O presente trabalho analisa a Bradesco Seguros S.A. e a Sul América S.A. no segmento de seguros<sup>3</sup> no Brasil no período de 1985 a 2007. O mesmo irá abordar questões referentes à estrutura do setor de seguros no país e estratégias de negócios dos dois maiores grupos seguradores do mercado brasileiro. Essa escolha deve-se ao fato de que eles se configuram, atualmente, como os primeiros do *ranking*<sup>4</sup> do estudo patrocinado pelo SINCOR-SP, ocupando, respectivamente, a primeira e a segunda colocação, conforme dados de dezembro de 2006. Além disso, o grupo Bradesco Seguros S.A. é considerado o maior grupo segurador ligado a banco e o grupo Sul América S.A. é considerado o maior grupo segurador independente.

---

<sup>3</sup> Conforme divisão do site da SUSEP (Superintendência de Seguros Privados) o Setor de Seguros está dividido em diferentes segmentos, ou seja, Empresas de Seguros, de Previdência Complementar Aberta e de Capitalização.

<sup>4</sup> Na definição do *ranking*, consideram-se, como indicativos de receita, os seguintes valores: em seguros, os prêmios de seguros; em previdência privada aberta, as rendas de contribuições. Os dados são da SUSEP e ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar).

## 1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utiliza como cenário o mercado de seguros nacional, obtendo dados de fontes de informações secundárias sobre seguros<sup>5</sup>, bem como em artigos, periódicos e livros técnicos sobre seguros.

Além disso, foram obtidas informações através de entrevistas não-estruturadas, realizadas com corretores de seguros independentes. Foram realizadas 16 entrevistas, conforme roteiro (ver Apêndice A). Ainda, foram realizadas simulações de cálculos em seis seguradoras<sup>6</sup>, por intermédio da Cencorsul Corretora de Seguros Ltda e Gamma Corretora de Seguros Ltda.

Em relação à escolha do ramo Auto, esta se justifica pelo fato deste ter sido o ramo que permaneceu na liderança até o ano de 2002 e, também, por ser o ramo mais conhecido, tornando a concorrência entre as companhias maior do que nas outras carteiras.

Como se trata de um estudo exploratório, não se buscou testar hipóteses já formuladas, mas, antes, gerar explicações plausíveis para responder as questões definidas pelo objetivo dessa pesquisa. Essas explicações poderão constituir hipóteses que, numa pesquisa futura, serão objeto de testes empíricos ou outras formas de validação.

O referencial teórico para análise da estrutura e estratégia desse mercado centra-se na Microeconomia. Para tanto, além da Introdução e da Conclusão, o trabalho está dividido em quatro capítulos. No Capítulo 2, procura-se definir os princípios teóricos do seguro, sistematizando as principais contribuições presentes na literatura, buscando identificar as diferentes abordagens a respeito da operação, do contrato, dos elementos básicos do seguro, os mecanismos de pulverização de riscos, entre outros.

No Capítulo 3, verifica-se a estrutura do setor de seguros no Brasil, apresentando o surgimento da atividade seguradora no Brasil e as principais mudanças ocorridas na estrutura desse setor. Além disso, são apresentadas questões referentes à normatização e fiscalização deste mercado.

---

<sup>5</sup> Informações divulgadas, basicamente, pela SUSEP, FENASEG (Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização), FUNENSEG (Fundação Escola Nacional de Seguros), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e ANS.

<sup>6</sup> As seguradoras foram: Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros, Sul América S.A., Confiança Companhia de Seguros, HDI Seguros, Mapfre Seguros, e Liberty Seguros. Sendo assim, além das duas seguradoras analisadas neste trabalho, foram escolhidas outras quatro de forma aleatória.

No Capítulo 4, estuda-se a formação do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência e Grupo Sul América, identificando a origem dos grupos, as seguradoras que os integram, os ramos comercializados, decisões estratégicas e, em particular, o ramo auto.

No capítulo 5, é feita uma análise dos preços do seguro de automóvel cobrados por diferentes seguradoras, observando as particularidades da contratação do seguro nestas seguradoras. Além disso, destacam-se as estratégias de negócios adotadas por diferentes seguradoras, observando, em particular, os grupos Bradesco e Sul América.

Por fim, após a análise dos resultados obtidos, procura-se responder à questão proposta, ou seja, como os grupos Bradesco Seguros S.A. e Sul América S.A. conseguiram readaptar-se às mudanças no seu ambiente de negócios e reestruturar suas estratégias de negócios no período de 1985 a 2007 de forma a aproveitar positivamente os estímulos do meio ambiente econômico, permanecendo no mercado como empresas sólidas.

## 2 PRINCÍPIOS TEÓRICOS DO SEGURO

Este capítulo procura examinar os princípios teóricos do seguro, sistematizando as principais contribuições presentes na literatura, como, por exemplo, as diferentes abordagens a respeito da operação, do contrato, dos elementos básicos do seguro, os mecanismos de pulverização de riscos, entre outros.

O capítulo está estruturado da seguinte forma. Na primeira seção, comentam-se as diferentes definições de operação de seguro, o contrato de seguro, e, também, os elementos básicos do seguro. Na segunda, comentam-se as questões referentes à demanda por seguro. Na última seção, verificam-se os mecanismos de pulverização de riscos do setor de seguros.

### 2.1 DEFINIÇÕES DE OPERAÇÃO DE SEGURO

Ferreira (1988) define seguro como “contrato aleatório, pelo qual uma das partes se obriga, mediante cobrança de prêmio, a indenizar outra de um perigo ou prejuízo eventual”.

Já Hermard (*apud* FUNENSEG, 2004a, p. 16) define como:

uma operação pela qual, mediante o pagamento de uma pequena remuneração, uma pessoa se faz prometer para si ou para outrem, no caso da efetivação de um evento determinado, uma prestação de uma terceira pessoa que, assumindo um conjunto de eventos determinados, os compensa de acordo com as leis da estatística e o princípio do mutualismo.

Observa-se que esses conceitos, embora não mencione a palavra risco, os mesmos estão se referindo a ele. Quando Ferreira refere-se a “perigo ou prejuízo eventual”, está relacionando-se ao risco. Da mesma forma, verifica-se que Hermard, quando faz referência a “um conjunto de eventos determinados”, também está referindo-se ao risco. Em outras palavras, esses conceitos indicam que, através do pagamento de prêmio, pelo segurado à companhia seguradora, esta assume determinado risco e, caso este risco se realize, a mesma indeniza o segurado. Logo, a operação de seguro tem por finalidade a reparação econômica, ou seja, mediante pagamento de prêmio, o segurado transfere à seguradora determinado risco e, na hipótese deste se realizar, esta se obriga a indenizá-lo.

Na seqüência, vale ressaltar que, para Pindyck e Rubinfeld, as companhias seguradoras são empresas maximizadoras de lucros que oferecem apólices de seguros. Estas empresas, por sua vez, sabem que, quando realizam um *pool*<sup>7</sup>, defrontam-se com riscos relativamente menores. A capacidade de evitá-los por meio de operações em larga escala é baseada na “*lei dos grandes números*”<sup>8</sup> (PINDYCK; RUBINFELD, 1994, p. 195). Nota-se que tal definição vai ao encontro e serve de referencial para esta pesquisa – que pretende analisar as estratégias de negócios dos dois principais grupos econômicos do mercado segurador brasileiro. Nesse sentido, as empresas seguradoras procuram realizar uma combinação de recursos para arcar com os riscos pré-determinados nas apólices de seguros.

Nessa direção, Eaton e Eaton (1999, p. 159) argumentam que a operação de seguro “é simplesmente um mecanismo de mercado para a criação de um *pool* de riscos e que ele é potencialmente valioso para indivíduos avessos ao risco”. E, ainda, segundo eles, as sociedades pioneiras realizavam acordos informais de *pool* de riscos entre membros de famílias extensas ou em comunidades muito unidas. Atualmente, na maioria das sociedades modernas, estes acordos informais foram, em grande medida, assumidos pelo mercado de seguros. A visão de Eaton e Eaton acrescenta um elemento importante, que são os indivíduos avessos ao risco, sendo assim, as empresas precisam posicionar-se estrategicamente comercializando produtos que sejam atraentes a estes indivíduos.

Ainda, para Howells e Bain (2001, p. 208), “o princípio básico que fundamenta a operação de contratos de seguros é o agrupamento de riscos e a ‘*lei dos grandes números*’.” Assim como Pindyck e Rubinfeld, Howells e Bain também consideram em sua definição a “*lei dos grandes números*”. Dentro desse contexto, pode-se considerar que as empresas seguradoras utilizam-se deste instrumento para prever riscos à que estão sujeitos e, então, definirem suas políticas de preços.

Nas palavras de Besanko e Braeutigam (2004, p. 445),

o seguro é fundamentalmente para dividir o risco entre um grupo de indivíduos, de modo que nenhuma parte no grupo arque com uma quantia de risco excessiva. Portanto, os mercados de seguro podem surgir mesmo quando todas as partes são aversas ao risco. O que é necessário para isso acontecer é que os riscos que as partes arcam sejam, em algum grau, independentes dos outros. Isto é, quando um indivíduo (ou grupo de indivíduos) sofre uma perda, existem outros indivíduos que não sofrem uma perda.

---

<sup>7</sup> Combinação de recursos para atender um objetivo comum.

<sup>8</sup> A “*lei dos grandes números*” revela que embora eventos singulares possam ser aleatórios e bastante imprevisíveis, o resultado médio de muitos deles pode ser previsto.

A partir dessa visão, observa-se que Besanko e Braeutigam, assim como Eaton e Eaton, fazem referência aos indivíduos avessos ao risco, que são os demandantes dos serviços oferecidos pelas empresas de seguros e, ainda, acrescentam a necessidade de os riscos ocorrerem de forma independente, e tal fato é extremamente importante, ou até mesmo fundamental para o bom resultado financeiro das empresas de seguros.

Em suma, seguro é o contrato pelo qual, mediante cobrança de pagamento, uma das partes obriga-se a pagar indenização à outra na ocorrência de determinado evento.

### **2.1.1 Contrato de Seguro**

Conforme visto, o “contrato” entre o segurado e a seguradora é fundamental, pois garante a indenização de prejuízos futuros, que foram previstos neste contrato. Sob o aspecto jurídico, segundo o art. 757 do Código Civil Brasileiro, “pelo contrato de seguro, o segurador se obriga, mediante o pagamento de prêmio, a garantir interesse legítimo do segurado, relativo a pessoa ou a coisa, contra riscos predeterminados”. Então, o contrato de seguro é um acordo pelo qual o segurado, mediante pagamento de um prêmio ao segurador, garante para si ou para seus beneficiários, indenizações de prejuízos que venha a sofrer em consequência da realização de um dos eventos previstos no contrato.

São dois os principais elementos do contrato de seguro – proposta e apólice – indispensáveis ao estabelecimento do compromisso entre as partes. A proposta é o instrumento através do qual o proponente manifesta à Companhia de Seguros o desejo de realizar o contrato. De fato, para que exista um contrato de seguro, tem que haver, em primeiro lugar, este pedido do proponente ao segurador que é livre para aceitá-lo ou recusá-lo. Esta exigência é inclusive corroborada por lei, já que, segundo o art. 759 do Código Civil Brasileiro, “a emissão da apólice deverá ser precedida de proposta escrita com declaração dos elementos essenciais do interesse a ser garantido e do risco”.

Assim, uma vez que esta oferta seja definitivamente aceita, é emitida a apólice de seguro, documento que determina e regula as relações entre o segurado e o segurador. Segundo o art. 758 do Código Civil Brasileiro, “o contrato de seguro prova-se com a exibição da apólice ou bilhete do seguro, e, na falta deles, por documento comprobatório do pagamento do respectivo prêmio”.

Ainda, faz-se necessário identificar, na proposta e apólice, cinco elementos básicos e essenciais: o Risco, o Segurado, o Segurador, o Prêmio, e a Indenização.

O risco pode ser definido como a possibilidade de um evento aleatório ocorrer, gerando dano de ordem material, pessoal ou mesmo responsabilidade. Do ponto de vista legal, o risco constitui o objeto do seguro, pois o segurado transfere à seguradora, através do seguro, o risco e não o bem. Em uma operação de seguro, as condições que definem o risco como sendo segurável são: ser possível; ser futuro; ser incerto (FUNENSEG, 2004a, p. 17).

Nessa direção, Mendes (1977) considera evento aleatório todo evento capaz de, em determinada experiência ou observação, ocorrer ou não ocorrer. Por consequência, um evento aleatório cuja ocorrência implica prejuízos econômicos é denominado risco.

Levando em conta esses aspectos, as empresas seguradoras devem se posicionar estrategicamente no mercado e, ainda, realizar a melhor combinação possível de recursos para atender aos riscos segurados, que, conforme já mencionados anteriormente, devem ser possíveis, futuros e incertos.

Outro elemento essencial previsto no contrato de seguro é o segurado, ou seja, é a pessoa que transfere à seguradora, mediante pagamento de prêmio, o risco de um determinado evento ocorrer. Ou ainda, em outras palavras, o segurado é um indivíduo avesso ao risco – conforme mencionado por Besanko e Braeutigam (2004) e Eaton e Eaton (1999) – e, portanto, demandante dos serviços oferecidos pelas empresas de seguros em suas apólices.

O segurador, ou seguradora, é a pessoa jurídica que assume a responsabilidade por riscos contratados e paga indenização ao segurado ou ao(s) seu(s) beneficiário(s), no caso de ocorrência de sinistro coberto. As principais atividades de uma sociedade seguradora são as cobranças de prêmios para garantia de riscos pessoais e/ou patrimoniais, a realização de investimentos e aplicações financeiras, como complemento das operações de seguros, a indenização de sinistros e a vinculação de bens para garantia de provisões técnicas das operações.

A indenização é o pagamento devido pela seguradora ao(s) beneficiário(s) do seguro, no caso do risco coberto. Portanto, esta é a razão que obriga as empresas seguradoras a posicionarem-se de maneira estratégica, objetivando o melhor resultado financeiro para, no caso de efetivação de sinistro, honrar seus pagamentos devidos.

Por último, o prêmio é o pagamento efetuado pelo segurado à seguradora, ou seja, é o custo da apólice (FUNENSEG, 2004b, p. 15). Para se obter o valor do prêmio, geralmente, parte-se de dados estatísticos, acrescentam-se os custos, a margem e os impostos.



Em síntese, conforme já mencionado anteriormente, são dois os principais elementos do contrato de seguro – proposta e apólice – indispensáveis ao estabelecimento do compromisso entre as partes. E, ainda, é necessário que os cinco elementos básicos e essenciais – risco, segurado, segurador, prêmio e indenização – estejam previstos no contrato de seguro.

## 2.2 A DEMANDA POR SEGURO

A demanda por seguros é formada pelos indivíduos avessos ao risco e a disposição a pagar é determinada pelo grau de aversão – definido pela curvatura da função de utilidade – e representa o quanto o indivíduo estaria disposto a trocar o ganho incerto pelo valor certo.

Segundo Besanko e Braeutigam (2004, p. 442),

o prêmio de risco nos diz em que ponto as preferências do tomador de decisão mudam. Isto é, o prêmio de risco é a quantia que devemos reduzir o valor de um resultado certo, de modo que um tomador de decisão averso ao risco fique indiferente entre a loteria inicial e o resultado certo com valor reduzido.

Nesse sentido, segundo Pindyck e Rubinfeld (2002, p. 156),

o prêmio de risco é a soma máxima em dinheiro que uma pessoa que tem aversão ao risco pagaria para evitar assumir um determinado risco. A magnitude do prêmio de risco em geral depende das alternativas de risco com que se defronta tal pessoa.

Logo, o prêmio de risco é a diferença entre o valor esperado e o valor de um resultado certo, de modo que o indivíduo seja indiferente entre o valor esperado e o valor certo. A Figura 1 permite compreender a relação entre aversão ao risco e prêmio de risco.

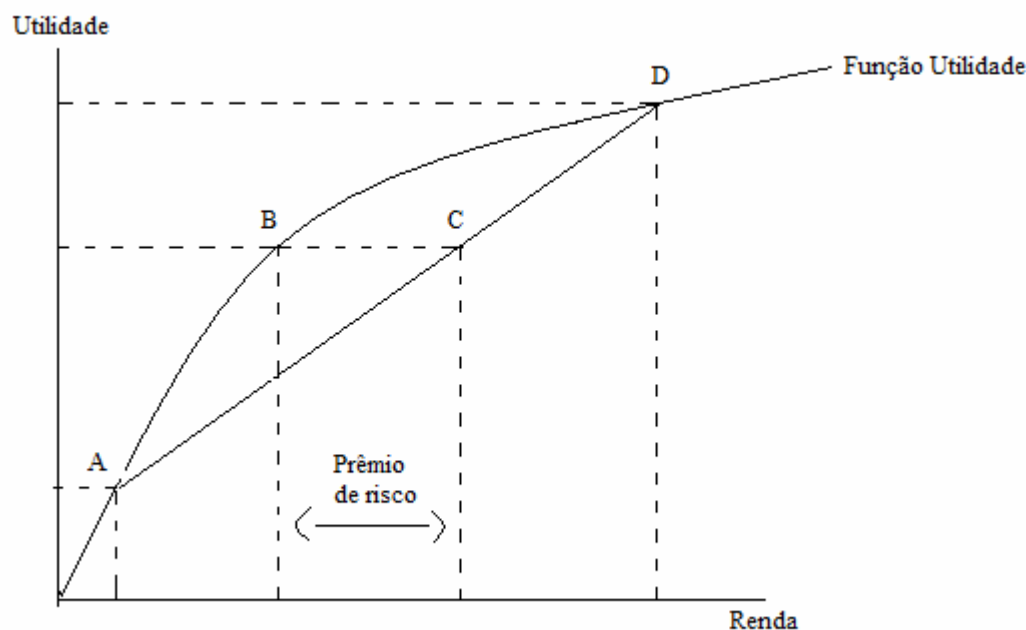


Figura 1: Prêmio de Risco  
 FONTE: Besanko e Braeutigam, 2004, p. 443

Na Figura 1, a utilidade esperada é dada pelo ponto C. Essa utilidade esperada é igual à utilidade do valor de um resultado certo, o ponto B na Figura 1. Assim, o prêmio de risco é dado pela distância do segmento BC.

Levando em conta esses aspectos, ao adquirir um contrato de seguro, o indivíduo tem a garantia de usufruir da mesma renda, havendo ou não a ocorrência de prejuízos. Como o preço do seguro é igual ao prejuízo esperado, esta renda garantida torna-se igual à renda esperada numa situação de risco. Por conseguinte, para o indivíduo com aversão a riscos, a garantia da mesma renda, quaisquer que sejam os resultados, gera maior utilidade do que seria o caso se tal indivíduo tivesse renda maior durante a ausência de prejuízos e uma baixa renda durante a ocorrência de prejuízos (PINDYCK; RUBINFELD, 1994, p. 195).

A razão pela qual a contratação de um seguro gera um nível mais elevado de utilidade esperada decorre de que, ao adquirir um contrato de seguro, este não altera a renda esperada do indivíduo; contudo, ameniza os dois possíveis resultados, assim, a utilidade marginal, tanto na situação de ausência de prejuízo como de ocorrência de prejuízo, é a mesma para um consumidor que adquire seguro. Todavia, quando não há um contrato de seguro, a utilidade

marginal<sup>9</sup>, na eventualidade de um prejuízo, é mais elevada do que se não houvesse nenhum prejuízo (PINDYCK; RUBINFELD, 1994, p. 195). Dessa forma, uma transferência de riqueza, da situação de ausência de prejuízo para a situação de ocorrência de prejuízo, aumenta a utilidade total. Assim, esta transferência de riqueza é exatamente o que realiza a aquisição de um seguro.

## 2.3 MECANISMOS DE PULVERIZAÇÃO DE RISCOS

A pulverização de riscos é um dos princípios operacionais básicos da atividade seguradora de maneira que as indenizações sejam suportáveis pelas empresas. Os três modos de redistribuir o risco aceito são: o co-seguro, o resseguro e a retrocessão.

### 2.3.1 Co-seguro

Co-seguro ocorre quando a responsabilidade de um risco é dividida por duas ou mais seguradoras. Neste caso, é emitida uma única apólice pela seguradora líder, onde consta a participação de cada seguradora no total da importância segurada.

A operação de co-seguro no Brasil foi instituída pelo inciso VIII, do artigo 32, do Decreto-Lei nº 73, de 21/11/66 e regulamentada pelas Resoluções CNSP 68 e 71, de 03/12/2001 e consta do Artigo 761 do Código Civil Brasileiro (FUNENSEG, 2004b, p. 70).

As Resoluções do CNSP instituíram no mercado segurador brasileiro dois tipos de co-seguro, sendo um facultativo e outro obrigatório. O co-seguro facultativo é a operação de seguro em que duas ou mais seguradoras não-vinculadas – as quais não têm participação acionária entre si, ou seja, são independentes e não são do mesmo grupo econômico –, com anuência do segurado, distribuem, percentualmente, os riscos de determinada apólice sem solidariedade, ou seja, cada seguradora responderá por seu percentual de participação no seguro (FUNENSEG, 2004b, p. 70).

As premissas básicas das operações de co-seguro facultativo são:

---

<sup>9</sup> Cabe ressaltar que, a utilidade marginal é decrescente quando há aversão a riscos.

- Inclusão de cláusula indicando a seguradora que administrará o contrato e representará as demais, para todos os seus efeitos, denominada seguradora líder;
- Indicação de que a seguradora líder é a empresa que compartilha o mesmo risco com uma ou mais congêneres, ficando incumbida da administração e operação da apólice;
- Existência de comissão de co-seguro que é a comissão que pode ser paga à seguradora líder pelas demais co-seguradoras, pela administração e operação da apólice.
- Inexistência da responsabilidade solidária entre as seguradoras nas operações de co-seguro, devendo constar na apólice cláusula específica nesse sentido.
- Não é permitida a operação de co-seguro para os seguros do Sistema Financeiro da Habitação e de DPVAT.
- Em todos os documentos do seguro (proposta, apólice, certificado de seguro, etc.), deve constar o nome do co-segurador e os limites de responsabilidade de cada uma.

Em relação ao co-seguro obrigatório, este foi instituído para obrigar as seguradoras que constituem grupo, a adotar, nos resseguros, retenção de responsabilidade que corresponda à soma das retenções de todas as seguradoras participantes do grupo que operem em determinado ramo. Atualmente, no mercado de seguros, existem muitas seguradoras vinculadas sob a forma de grupo (FUNENSEG, 2004b, p. 71).

As premissas do co-seguro obrigatório são:

- Co-seguro obrigatório é uma operação realizada entre seguradoras vinculadas.
- Risco isolado é o objeto ou conjunto de objetos segurados que possam ser atingidos por um mesmo evento em caso de eventual sinistro.
- Seguradora vinculada é a seguradora que controla ou é controlada direta ou indiretamente por outra. A seguradora vinculada faz parte de um mesmo grupo econômico constituído por duas ou mais empresas seguradoras.

### 2.3.2 Resseguro

Resseguro é a transferência de uma parte do risco assumido de um segurador para outro segurador, denominado ressegurador; para tanto, deve-se pagar a este último certo prêmio e, na hipótese de um sinistro, com ele se divide, proporcionalmente, a responsabilidade de indenizar o segurado. Em outras palavras, resseguro é um seguro do seguro aceito pela seguradora, que pode ser automático ou avulso dependendo do valor segurado do risco e pode receber a denominação de comum ou vultoso.

No automático, a responsabilidade do ressegurador começa no mesmo momento que a do segurador direto, e se refere aos riscos comuns cujas importâncias seguradas estão situadas abaixo de um determinado limite correspondente à soma da retenção do mercado nacional, com os limites dos contratos automáticos de resseguro celebrados pelo IRB-Re no exterior (FUNENSEG, 2004b, p. 74).

No tipo de resseguro avulso, a aceitação por parte do ressegurador é apreciada em cada caso e sua responsabilidade começa a partir do momento da aceitação de resseguro proposto avulsamente. Estes referem-se àqueles contratos cuja importância segurada está situada acima do limite dos riscos comuns, sendo denominados de vultosos (FUNENSEG, 2004b, p. 74).

Pode-se afirmar que a diferença básica do resseguro para o co-seguro é que as partes contratantes do resseguro são o segurador e o ressegurador, sem conhecimento ou qualquer interferência do segurado.

O resseguro é uma importante ferramenta de proteção às seguradoras, de sua carteira de riscos aceitos. Este assume várias funções, dentre as quais se destacam:

- Ampliar a capacidade da seguradora de aceitação de riscos, uma vez que, o que ultrapassar a sua capacidade econômica de indenizar, é transferido ao ressegurador – função mercadológica;
- Possibilitar a especialização da seguradora em um segmento de mercado, ficando a cargo do ressegurador atuar diversificadamente;
- Fornecer uma proteção de resultados em função da oscilação entre períodos bons e ruins – função gerencial;
- Permitir à seguradora a concentração geográfica de seus esforços de negócios;

- Melhorar o entendimento de novos mercados, já que o ressegurador que tem uma visão ampla de mercado troca experiências com os seguradores e auxilia na criação de inovações técnicas a partir de banco de dados e experiências de ressegurador – função educacional.

A operação de resseguro pode ser contratada de várias maneiras, sendo que os principais planos utilizados pelas seguradoras brasileiras são os planos proporcionais e não-proporcionais. Nos planos proporcionais, há uma divisão de responsabilidade proporcional entre segurador e ressegurador. Na ocorrência do sinistro ou na divisão de prêmio, é mantida a proporção em que foi dividida a responsabilidade (FUNENSEG, 2004b, p. 75).

No plano não-proporcional, não há divisão da responsabilidade entre segurador e ressegurador. Neste caso, o segurador paga ao ressegurador determinada percentagem do total de sua produção aceita e, em cada sinistro, recupera dele a parte do prejuízo que ultrapassar o seu limite de perda – limite esse previamente definido, por ocasião da assinatura do contrato, e denominado Limite de Sinistro (FUNENSEG, 2004b, p. 79).

Em síntese, conforme já mencionado anteriormente, resseguro é um seguro do seguro aceito pela seguradora.

### **2.3.3 Retrocessão**

A retrocessão é a operação na qual se socorre o ressegurador para repassar ao Mercado Segurador Nacional ou para o exterior os excessos de responsabilidade que ultrapassarem o limite de sua capacidade de indenizar (FUNENSEG, 2004b, p. 80).

Na intenção de limitar e equilibrar o seu risco, o ressegurador cede parte da cobertura de resseguro por ele assumida a um retrocessionário que poderá ser um segurador ou um ressegurador. Atualmente, no mercado segurador brasileiro, a retrocessão é obrigatória entre o IRB-Re e as seguradoras. A retrocessão funciona de forma semelhante aos resseguros, onde as retrocessionárias assumem riscos excedentes dos retrocedentes e pagam uma comissão de retrocessão sobre o prêmio recebido (FUNENSEG, 2004b, p. 80).

Por fim, pode-se afirmar que a retrocessão é o resseguro do seguro.

## 2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Para encerrar o Capítulo, é preciso resgatar algumas idéias apresentadas e realizar alguns comentários finais. Inicialmente, ressaltou-se que a literatura acerca da operação de seguro apresenta um grande grau de complementaridade. Além disso, há consenso entre os autores no que se refere ao risco, ou seja, todas as contribuições que foram apresentadas estão fundamentadas no elemento risco.

Vale novamente frisar que são dois os principais elementos do contrato de seguro – proposta e apólice – indispensáveis para firmar compromisso entre as partes. E, ainda, é necessário que cinco elementos básicos e essenciais – risco, segurado, segurador, prêmio e indenização – sejam mencionados no contrato de seguro.

Diante desse contexto, verifica-se que o risco é um elemento que assume papel relevante no mercado de seguros. Ou ainda, em outras palavras, ele constitui o objeto do seguro. Logo, uma vez que o segurado transfere o risco à seguradora, esta tem a obrigação de indenizá-lo, caso o evento pré-determinado na apólice se realize.

Nesse sentido, faz-se necessário que a empresa seguradora realize investimentos e aplicações financeiras como complemento das operações de seguros para obter um bom resultado financeiro e, ainda, honrar com seus compromissos perante seus segurados. Enfim, deve posicionar-se de forma estratégica, visando sempre o melhor resultado para seus negócios.

Por fim, pode-se ainda comentar que um consumidor averso ao risco possui um incentivo a demandar seguro, pois os indivíduos aversos ao risco preferem o valor certo a um valor esperado, assim, uma apólice de seguro que forneça cobertura completa contra perda torna-se um grande atrativo para este indivíduo.

Levando em conta esses aspectos, exige-se das empresas deste setor uma gestão estratégica. Entretanto, para que as empresas posicionem-se de maneira estratégica, faz-se necessário que estas conheçam o ambiente no qual estão inseridas. Portanto, colocar em evidência e no centro dessa análise a estrutura do setor de seguros no Brasil, vai ao encontro e serve de referencial para a pesquisa desta dissertação. No próximo capítulo, justamente, serão discutidas as questões relacionadas à estrutura do setor de seguros no Brasil.

### **3 O SETOR DE SEGUROS NO BRASIL**

Este capítulo procura verificar a estrutura do setor de seguros no Brasil. Dessa forma, espera-se discutir aspectos que respondem ao primeiro objetivo específico desta dissertação – verificar a estrutura do setor de seguros no Brasil –, como, por exemplo, o surgimento da atividade seguradora no Brasil, as principais mudanças ocorridas na estrutura desse setor, questões referentes à normatização e fiscalização deste mercado, entre outros.

O capítulo está estruturado da seguinte forma. Na primeira seção, apresenta-se a formação e consolidação do setor de seguros no Brasil, observando como se deu o surgimento e desenvolvimento da atividade seguradora no país e, também, verifica-se a estrutura do Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP), assim como se descrevem as atribuições que competem a cada órgão que o compõe. Na segunda, comentam-se as mudanças ocorridas na estrutura do setor de seguros no país a partir da década de 1990.

#### **3.1 FORMAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO SETOR NO BRASIL**

A história da atividade seguradora no Brasil teve início com a abertura dos portos ao comércio internacional em 1808. A primeira companhia de seguros a instalar-se no país foi a Companhia de Seguros Boa Fé – cujas normas regulavam-se pela Casa de Seguros de Lisboa –, sediada na Bahia, em 24 de fevereiro daquele ano, com o objetivo de atuar no ramo de seguro marítimo (AMADOR, 2004, p. 9).

Mesmo depois de consumada a independência do Brasil em 1822, as regras de seguro continuaram baseadas na legislação portuguesa, que se sujeitava às normas comerciais da Europa. A legislação interna sobre o seguro, assim, continuou precária até 1850, quando foi promulgado o Código Comercial Brasileiro (Lei nº 556, de 25 de junho de 1850) que, embora tratasse apenas do seguro marítimo, estabeleceu com clareza os direitos e deveres entre as partes contratantes, tornando-se uma medida legislativa de significativo alcance para o desenvolvimento do setor como um todo.

O advento do Código Comercial foi de fundamental importância para o desenvolvimento do seguro no Brasil, incentivando o aparecimento de inúmeras Companhias



de Seguros, que passaram a operar não só com o seguro marítimo, expressamente previsto na legislação, mas também com o seguro terrestre (SUSEP, 1997).

Ferreira (1985) relata que o seguro de vida teve a sua prática protelada no Brasil por ter sido considerado, durante longo tempo, como uma especulação imoral. O Código Comercial brasileiro de 1850, tratando das coisas que podem ser objeto de seguro marítimo, assim determinava: “Art. 686 – É proibido o seguro (...) 2) – Sobre a vida de uma pessoa livre”. Proibindo-o, a referida lei fulminava de nulidade absoluta qualquer contrato de tal espécie; porém, permitia a realização de seguros sobre a vida de escravos por considerá-los como “coisas” e não “pessoas”. Somente após alguns anos, este ramo começou a se desenvolver, quando em 1855 surgiu a Companhia de Seguros Tranqüilidade, primeira sociedade fundada no Brasil para operar em seguros sobre a vida de pessoas livres.

A partir de 1862, começaram a surgir as primeiras sociedades estrangeiras, como a Companhia de Garantia do Porto, a Royal Insurance, a Liverpool & London & Globe, entre outras (SOUZA, 2001, p. 8). Estas sucursais transferiam para suas matrizes os recursos financeiros obtidos pelos prêmios cobrados, provocando uma significativa evasão de divisas. Assim, visando proteger os interesses econômicos do país, foi promulgada, em 5 de setembro de 1895, a Lei nº 294, dispondo exclusivamente sobre as companhias estrangeiras de seguros, determinando que suas reservas técnicas fossem constituídas e tivessem seus recursos aplicados no Brasil para fazer frente aos riscos aqui assumidos. Algumas empresas estrangeiras, divergindo sobre as disposições contidas no referido diploma legal, fecharam suas sucursais no país (FERREIRA, 1985).

Segundo a SUSEP (1997), o Decreto nº 4.270<sup>10</sup> de 10 de dezembro de 1901 e seu regulamento direcionavam o funcionamento das companhias de seguros de vida, marítimos e terrestres, nacionais e estrangeiras, já existentes ou que viessem a se organizar no território nacional. Além de estender as normas de fiscalização a todos os seguradores que operavam no país, tais dispositivos legais criaram a Superintendência Geral de Seguros, subordinada diretamente ao Ministério da Fazenda. Com a criação da Superintendência, foram concentradas, numa única repartição especializada, todas as questões atinentes à fiscalização de seguros, antes distribuídas entre diferentes órgãos.

Sua jurisdição alcançava o território nacional, cuja competência incluía as fiscalizações preventivas, exercidas por ocasião do exame da documentação da sociedade que

---

<sup>10</sup> O Decreto nº 4.270, entre outras medidas exigia: *i*) a separação entre as reservas e contabilidade dos ramos vida e elementares; *ii*) os valores de prêmio e indenizações deveriam ser em moeda nacional; e, *iii*) a capacidade de retenção deveria obedecer ao critério máximo de 20% de retenção por risco (CORRECTA, 2007).

requeria autorização para funcionar, e as repressivas, sob a forma de inspeção direta e periódica das sociedades. Posteriormente, em dezembro de 1906, através do Decreto nº 5.072, a Superintendência Geral de Seguros foi substituída por uma Inspetoria de Seguros, também subordinada ao Ministério da Fazenda.

Em 1916, com a promulgação do Código Civil Brasileiro, foram previstos e regulamentados todos os ramos de seguros, inclusive o de vida. A atividade de seguros passava a ter, desta forma, uma estrutura legal, sólida e de caráter duradouro, deixando de se basear em normas de decretos e regulamentos (PÓVOAS, 2000). Em junho de 1933, o Decreto nº 22.865 transferiu a “Inspetoria de Seguros” do Ministério da Fazenda para o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (SUSEP, 1997). Mais tarde, em julho de 1934, foi extinta a Inspetoria de Seguros e criado o Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização – DNSPC–, também subordinado aquele Ministério. O objetivo era atender às seguintes finalidades: fiscalizar as operações de seguros privados em geral; amparar, nos limites de suas atribuições administrativas, os interesses e direitos do público relativos às operações de seguros e; ainda, promover o desenvolvimento das operações técnicas (PÓVOAS, 2000).

Em 1939, o presidente Getúlio Vargas deu o maior passo para o desenvolvimento do setor de seguros no país, criando o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB). Esta instituição foi fundada com o objetivo de regular o resseguro no país e desenvolver as operações de seguros em geral. As Companhias de Seguros foram obrigadas, desde então, a ressegurar no IRB as responsabilidades que excedessem sua capacidade de retenção. Com esta medida, o Governo Federal procurou evitar que grande parte das divisas nacionais fosse consumida com a remessa de prêmios ao exterior.

Através do Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, foram reguladas todas as operações de seguros e resseguros. Além disso, foi instituído o Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP). A Figura 2 permite verificar a estrutura atual do SNSP.

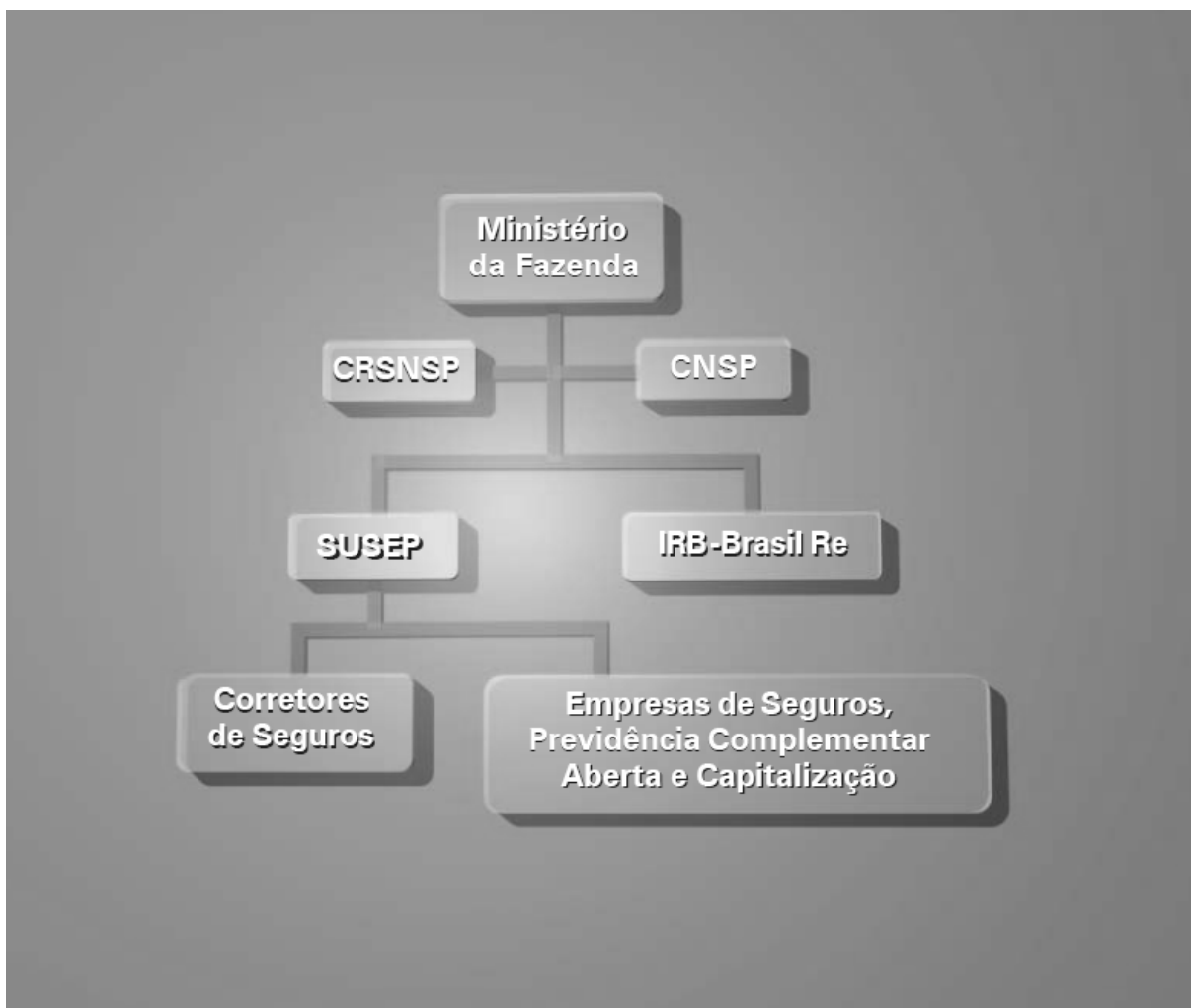


Figura 2: Estrutura do Sistema Nacional de Seguros Privados  
 FONTE: FENASEG, 2007b, p. 66.

Deve-se ressaltar que o DNSPC foi substituído pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), uma autarquia dotada de personalidade jurídica de Direito Público, com autonomia administrativa e financeira, vinculada ao Ministério da Indústria e do Comércio até o ano de 1979, quando passou a estar vinculada ao Ministério da Fazenda. Ainda, o Conselho de Recursos do Sistema Nacional de Seguros Privados, de Previdência e de Capitalização (CRSNSP), foi criado, posteriormente, pelo Decreto nº 2.824/98. Na seção 3.1.1, discutem-se questões relacionadas à estrutura do SNSP e, também, as atribuições que competem a cada órgão que o compõe.

### 3.1.1 Estrutura do Sistema Nacional de Seguros Privados

A normatização e fiscalização do mercado segurador brasileiro competem ao Governo Federal. Nos termos do que dispõe o Decreto-lei nº 73/66, alterado pelas Leis nº 9.656/98 – sobre Seguro Saúde – e Lei nº 10.190/2001 – que rege as operações de seguro – articula-se o Sistema Nacional de Seguros Privados, composto pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), Conselho de Recursos do Sistema Nacional de Seguros Privados, de Previdência e de Capitalização (CRSNSP), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), IRB Brasil Resseguros S.A. (IRB-Brasil Re) e sociedades autorizadas a operar em Seguros Privados e Capitalização, Entidades de Previdência Complementar Aberta e Corretores de Seguros, conforme pode ser verificado na Figura anterior.

O funcionamento deste mercado insere-se nessa múltipla moldura regulamentar e institucional. Os segmentos de seguros, capitalização e previdência complementar aberta subordinam-se imediatamente ao Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP e à Superintendência de Seguros Privados – SUSEP, vinculados ao Ministério da Fazenda.

As atribuições destes órgãos são:

#### **Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP)**

É o conselho máximo e responsável pela fixação das diretrizes e normas da política brasileira de seguros privados. Sua composição foi definida pelo Decreto-lei nº 73/66, sendo posteriormente alterada pela Lei nº 10.190, de 14/02/2001. Este órgão é formado pelo Ministro de Estado da Fazenda, Superintendente da SUSEP e representantes do Ministério da Justiça, Ministério da Previdência e Assistência Social, Banco Central do Brasil e Comissão de Valores Mobiliários (FENASEG, 2007e, p. 9).

Dentre as atribuições do CNSP também estão incluídas: (i) regular a constituição, organização, funcionamento e fiscalização dos que exercem atividades subordinadas ao SNSP, bem como a aplicação das penalidades previstas; (ii) fixar as características gerais dos contratos de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro; (iii) estabelecer as diretrizes gerais das operações de resseguro; (iv) conhecer os recursos de decisão da SUSEP e do IRB; (v) prescrever os critérios de constituição das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradoras, com fixação de

limites legais e técnicos das respectivas operações; e (vi) disciplinar a corretagem do mercado e da profissão de corretor (SUSEP, 1997).

Levando em conta esses aspectos, Souza (2001, p. 43) destaca que, no momento em que fixa as diretrizes e normas das políticas de seguros, o CNSP tem como objetivos: (i) expandir o mercado em conformidade com o crescimento do país; (ii) buscar reciprocidade nas operações, condicionamento a autorização para o funcionamento das empresas estrangeiras à igualdade de condições no país de origem; (iii) coordenar a política de seguros com a política de investimento do Governo Federal; e (iv) manter a liquidez e a solvência das sociedades seguradoras.

### **Conselho de Recursos do Sistema Nacional de Seguros Privados, de Previdência Complementar Aberta e de Capitalização (CRSNSP)**

É o órgão colegiado, integrante da estrutura básica do Ministério da Fazenda e tem por finalidade o julgamento, em última instância administrativa, dos recursos de decisões da SUSEP que apliquem penalidades nos casos previstos nos Decretos-leis n° 73/66 e n° 261/67 e na Lei n° 6.435/77, hoje substituídos pela Lei Complementar n° 109/2001 (FENASEG, 2007b, p. 67).

Este órgão é composto por seis membros, sendo um representante do Ministério da Fazenda, a quem cabe a Presidência, um representante da SUSEP, um representante da Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça, um representante da Fenaseg, um representante da ANAPP (Associação Nacional de Previdência Privada) e um representante da Fenacor. Além disso, funciona junto ao CRSNSP um Procurador da Fazenda Nacional a quem cabe zelar pela fiel observância das leis, decretos, regulamentos e demais atos normativos.

### **Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)**

É o órgão responsável por fiscalizar a constituição, organização, funcionamento e operação das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradores, na qualidade da política traçada pelo CNSP (SUSEP, 1997). É a SUSEP quem autoriza uma empresa a atuar no mercado de seguros, verificando suas qualificações e adequação às normas legais.

Dentre as atribuições da SUSEP também se incluem: *(i)* atuar no sentido de proteger a captação de poupança popular que se efetua através das operações de seguro, previdência privada aberta, de capitalização e resseguro; *(ii)* zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados; *(iii)* promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos operacionais a eles vinculados, com vistas à maior eficiência do Sistema Nacional de Seguros Privados e do Sistema Nacional de Capitalização; *(iv)* promover a estabilidade dos mercados sob sua jurisdição, assegurando sua expansão e o funcionamento das entidades que neles operem; *(v)* zelar pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado; *(vi)* disciplinar e acompanhar os investimentos daquelas entidades, em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas; *(vii)* cumprir e fazer cumprir as deliberações do CNSP e exercer as atividades que por este forem delegadas; e *(viii)* prover os serviços de Secretaria Executiva do CNSP (SUSEP, 1997).

Deve-se ressaltar que, ao longo dos anos de 2004 e 2005, a SUSEP, inclusive por meio de sua atuação no CNSP, tem promovido uma série de mudanças na regulação dos mercados fiscalizados, com o objetivo de promover a desregulamentação, a auto-regulação e a supervisão baseada em riscos. Assim, entre suas políticas, definidas como linhas mestras para atuação e como elementos inegociáveis do planejamento estratégico, pode-se destacar: *(i)* proteção aos direitos do consumidor; *(ii)* política de estímulo ao mercado; *(iii)* política de supervisão baseada em riscos; *(iv)* política de regulação; *(v)* política de tecnologia da informação; *(vi)* política de regimes especiais; e *(vii)* política de ações específicas (FENASEG, 2007b, p. 67). Por conseguinte, uma série de normas que já não estavam de acordo com o ordenamento jurídico atual vem sendo revogada em um trabalho que objetiva simplificar e tornar mais eficaz a atuação reguladora estatal.

### **Instituto de Resseguros do Brasil (IRB)**

Atualmente, denominado IRB Brasil Resseguros S.A. (IRB-Brasil Re) é uma empresa estatal de economia mista, sob a forma de sociedade por ações, com controle acionário da União. As principais atribuições do IRB são: *(i)* fiscalizar o resseguro obrigatório e facultativo do país ou exterior; *(ii)* organizar e administrar consórcios; e *(iii)* proceder a liquidação de sinistros e distribuir pelas seguradoras a parte dos resseguros que não retiver e colocar no exterior as responsabilidades excedentes da capacidade do mercado segurador interno ou aquela cuja cobertura fora do país convenha aos interesses nacionais – retrocessão (IRB Brasil Resseguros S.A., 2007).

Em agosto de 1996, foi aprovada a quebra do monopólio do resseguro pelo IRB (Emenda Constitucional nº 13) com a previsão de que haveria um período de transição de dois anos, ao final do qual a instituição deveria estar devidamente saneada financeira e administrativamente e, portanto, em condições de operar num mercado de resseguros aberto (FARIA, 2005, p. 60). No ano seguinte, a Medida Provisória nº 1578 transformou o IRB em IRB-Brasil Resseguros S.A., sob a forma de sociedade por ações, permanecendo como empresa estatal de economia mista, com controle acionário da União. A mesma proporção de 50% de participação para as empresas seguradoras nacionais foi mantida (FENASEG, 2007f, p. 6). Ressalta-se que, por falta de regulamentação da citada Emenda, continua estatal e monopolista.

Ainda, segundo Faria (2005, p. 60), ao se concentrar no resseguro de grandes riscos, principalmente de propriedades e acidentes, o IRB limita a oferta de novos produtos que exigem também o resseguro. Limita, também, a competição, beneficiando as seguradoras de maior porte, que podem reter riscos no mercado direto ao invés de ressegurá-los.

### **Corretores de Seguros**

São intermediários legalmente autorizados a angariar e promover contratos de seguros entre as seguradoras e as pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. O exercício da profissão de corretor de seguros depende de prévia habilitação e registro, que é obtida através de exame para Corretores de Seguros, administrado pela Fundação Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG) conforme Resolução CNSP nº 081/2002 e Circulares SUSEP nº 127, 140, 146, todas do ano de 2000 (FENASEG, 2007b, p. 72). Deve-se ressaltar que os corretores são responsáveis – têm de responder civilmente – pelos prejuízos que causarem por omissão, imperícia ou negligência no exercício da profissão. Estes profissionais recebem uma comissão que varia de ramo a ramo e de seguradora para seguradora. As comissões de corretagem só podem ser pagas pelas seguradoras a corretores de seguro devidamente habilitados.

### **Sociedades Seguradoras**

São empresas legalmente constituídas sob a forma de sociedade anônima que assumem e gerem os riscos, de acordo com critérios técnicos e administrativos regulamentados pela SUSEP.

Estas empresas recebem autorização para operar nos ramos elementares (não-vida), no ramo vida ou em ambos. As seguradoras que possuem autorização para operar exclusivamente no ramo vida podem, também, comercializar planos previdenciários, conforme dispõe a Lei Complementar nº 109/2001. No entanto, para operar no ramo saúde, as seguradoras devem ser especializadas, conforme disposto na Lei nº 9.656/98 (FENASEG, 2007b, p. 69).

A autorização para funcionamento é concedida pelo Ministro de Estado da Fazenda, após análise pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) ou pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), no caso das sociedades seguradoras especializadas em saúde. A Figura 3 permite verificar a estrutura de regulamentação do ramo saúde.

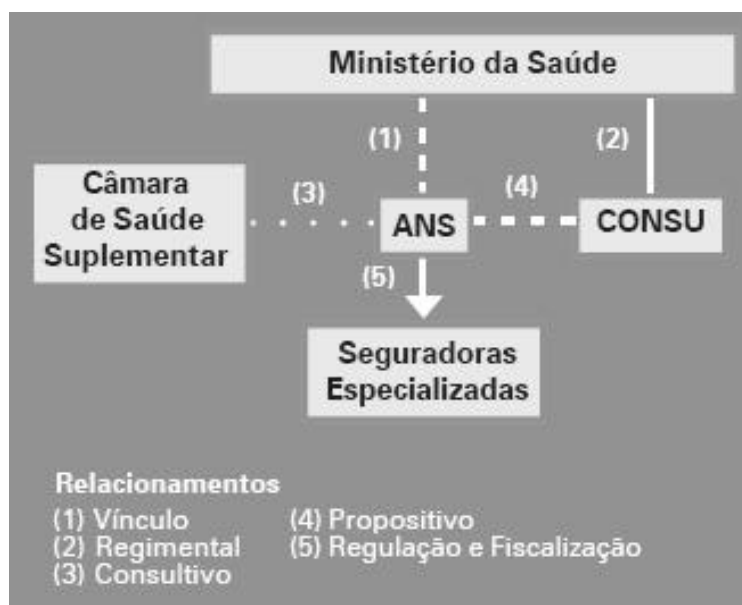


Figura 3: Regulamentação do setor de Saúde Suplementar  
 FONTE: FENASEG, 2007b, p. 69.

Conforme a Figura 3, observa-se que as seguradoras especializadas em saúde são reguladas e fiscalizadas pela ANS. A regulamentação do setor de Saúde Suplementar no Brasil, conforme já mencionado anteriormente, exigiu que as seguradoras que já atuavam no segmento do seguro saúde se transformassem em seguradoras especializadas, passando a estar subordinadas a uma nova estrutura de regulação e fiscalização vinculada ao Ministério da Saúde, juntamente com outras modalidades de operadoras de planos de saúde privados.

Em relação a classificação das Sociedades Seguradoras, estas podem ser classificadas em estrangeiras, estatais ou nacionais privadas e subdivididas em independentes ou ligadas a bancos.



As Sociedades de Capitalização são entidades organizadas sob a forma de sociedades anônimas, com ações nominativas. A autorização para funcionamento é concedida pelo Ministro de Estado da Fazenda após análise pela SUSEP (FENASEG, 2007d, p. 66). A finalidade das Sociedades de Capitalização é constituir capitais pagáveis, em moeda corrente, aos titulares dos Títulos de Capitalização.

O mercado de previdência complementar aberta é operado por sociedades seguradoras que têm autorização para atuar no ramo vida e por entidades abertas de previdência complementar que devem estar constituídas, em ambos os casos, como sociedades anônimas, com ações nominativas, conforme dispõe a Lei Complementar nº 109/2001. As entidades abertas de previdência complementar constituídas como sociedade civil sem fins lucrativos, em conformidade com a Lei nº 6.435/77, poderão manter a sua organização jurídica. A autorização para funcionamento é concedida pelo Ministro de Estado da Fazenda, após análise pela SUSEP (FENASEG, 2007d, p. 66). Além disso, a autorização para funcionamento abrange as operações com planos previdenciários, de pecúlio e/ou renda.

Para finalizar, cabe enfatizar que todos os órgãos do SNSP estão subordinados ao Ministério da Fazenda, que cuida basicamente da formulação e execução da política econômica.

Feitas essas considerações a respeito da normatização e fiscalização do setor de seguros no Brasil, em primeiro lugar, merece destacar que os órgãos que compõe o SNSP, que são responsáveis por fiscalizar e controlar o mercado de seguros, também, tiveram que se reorganizar e redefinir suas atribuições, assim como aconteceu com a estrutura do setor de seguros e com as empresas deste setor, que passaram por um processo de reestruturação, após as mudanças ocorridas no ambiente econômico. Em segundo, destaca-se que essa reestruturação, ainda, está ocorrendo e, como exemplo, pode-se citar a abertura do IRB-Brasil Re e, também, as mudanças realizadas pela SUSEP que, conforme já mencionados anteriormente, têm o objetivo de promover a desregulamentação, a auto-regulação e a supervisão baseada em riscos.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS E ESTRUTURA DO MERCADO DE SEGUROS NO BRASIL

Durante as décadas de 1970 e 1980, o mercado segurador brasileiro passava para a sociedade a imagem de um setor pouco dinâmico e com perspectivas restritas, sendo isso

facilmente detectado pelas suas taxas de crescimento praticamente inalteradas, com a participação de 1% do PIB – dados da SUSEP. Essa impressão era válida não apenas para as companhias seguradoras – seus produtos e suas estratégias – mas também para as empresas de capitalização e de previdência privada aberta, todas elas subordinadas à fiscalização da SUSEP.

Contudo, diante das diversas mudanças ocorridas no setor de seguros no Brasil, a participação deste setor no PIB começou a se alterar a partir da década de 1990. A Tabela 1 permite verificar a participação do mercado segurador brasileiro no PIB no período de 1997 a 2006.

**Tabela 1 – Participação do Mercado Segurador no PIB Brasileiro, 1997-2006**

| <i>Anos</i> | <i>Participação no PIB</i> |
|-------------|----------------------------|
| 1997        | 2,87%                      |
| 1998        | 2,86%                      |
| 1999        | 2,90%                      |
| 2000        | 2,98%                      |
| 2001        | 3,14%                      |
| 2002        | 3,16%                      |
| 2003        | 3,29%                      |
| 2004        | 3,39%                      |
| 2005        | 3,38%                      |
| 2006        | 3,17%                      |

Fonte: IBGE, SUSEP e ANS, apud FENASEG (2007g, p. 11).

Conforme a Tabela 1, observa-se que nesse período, o mercado segurador vem mantendo uma participação em torno de 3% do PIB brasileiro. Pode-se afirmar, então, que a melhora deste indicador resultou das transformações ocorridas na estrutura do mercado de seguros no Brasil, a partir da década de 1990.

Uma característica importante do mercado de seguros brasileiro sempre foi o seu elevado nível de concentração. Segundo Galiza (1997, p. 7), este fato era estritamente ligado à própria concentração ocorrida no setor financeiro a partir da década de 1970 e estimulada pela política governamental da época – que desejava a formação de grandes conglomerados financeiros, com a intenção de proporcionar maior estabilidade para a economia como um todo.

Ao contrário do mercado de seguros dos países mais desenvolvidos, onde a especialização das companhias de seguros é um fato – por exemplo, algumas se especializam em ramos vida, outras em ramos elementares –, no Brasil, tal característica ainda não aconteceu com esta intensidade (GALIZA, 1997, p. 9).

Outra característica importante no mercado brasileiro de seguros é, ainda, a forte presença das instituições financeiras neste negócio. Este fenômeno, também, típico de outros países é conhecido como “bankassurance” (GALIZA, 1997, p. 13). No início, os bancos brasileiros limitavam-se à cobrança de seguros. Entretanto, a partir da década de 1970, seja através de convênio com empresas seguradoras, ou mesmo pela compra destas, eles foram expandindo-se, pouco a pouco, à própria negociação direta dos seguros.

Até o final da década de 1980, o mercado brasileiro de seguros encontrava-se praticamente estagnado e, dentre os principais entraves, destacavam-se a inflação elevada, a regulação inibidora da competição e a cultura nacional pouco interessada em seguros (FARIA, 2005, p. 34). Além disso, neste período, havia uma grande diferença entre o grau de desenvolvimento do mercado de seguros brasileiro e o da maior parte dos países de renda média. As seguradoras nacionais, embora no geral fossem capitalizadas, apresentavam tendência consistente de queda de resultados operacionais, sendo a lucratividade compensada pelos resultados financeiros. Havia ineficiência operacional expressa em elevadas despesas comerciais e administrativas e pouca variedade de produtos, sentida particularmente no ramo de seguros de vida. A legislação impedia a venda direta pelas seguradoras e o desenvolvimento de técnicas de avaliação de risco era desestimulado pelo fato de que o mercado era ressegurado pelo poder público – IRB (FARIA, 2005, p. 37).

O mercado segurador brasileiro caracterizava-se por ser predominantemente nacional e privado devido à restrição ao capital externo realizada em 1986. Com a resolução, em 1986, do CNSP (revogada depois pela resolução CNSP nº 14/98), foi fixado em 50% o teto de participação estrangeira<sup>11</sup> em empresas nacionais, limitando a um terço do capital votante, exceto para casos de interesse do governo brasileiro, de reciprocidade ou de acordos internacionais autorizados pelo presidente da república (SOUZA, 2001, p. 7). Levando em conta esse aspecto, observa-se que este dificultou a entrada de outros grupos estrangeiros; todavia, possibilitou maior desenvolvimento das empresas que se encontravam no país.

Em 1992, foi lançado, pelo Governo Federal o Plano Diretor do Sistema de Seguros, Capitalização e Previdência Complementar. Por meio do Decreto 60/92, o governo aboliu a necessidade de aprovação prévia de produtos, estimulando maior concorrência entre as seguradoras e, também, o sistema de tarifa mínima em vários ramos – automóveis, incêndio, lucros cessantes, riscos diversos, etc. (FARIA, 2005, p. 37). Dessa forma, ocorreu um

---

<sup>11</sup> Mais tarde, em 1996, a Advocacia Geral da União concluiu que o veto à participação do capital estrangeiro não se aplicava às seguradoras, entidades de previdência privada aberta e capitalização, na medida em que não se tratam de instituições financeiras (SOUZA, 2001, p. 7).

aumento da liberdade dos agentes deste setor e, por conseguinte, estes passaram a ter maior liberdade nas decisões estratégicas das empresas.

Ainda, neste Plano Diretor, foi desenhado um novo modelo para a SUSEP, com menos ênfase na regulação de mercado e mais na fiscalização por meio do acompanhamento da solvência do sistema (FARIA, 2005, p. 37).

Uma característica histórica do mercado segurador brasileiro sempre foi a pequena participação dos ramos vida, em comparação com os ramos elementares – automóvel, incêndio, etc. Os motivos para tal fato, já mencionados anteriormente, giravam em torno das altas taxas inflacionárias e do elevado nível de incerteza quanto aos contratos de longo prazo. Entretanto, a partir mesmo de 1993, esta situação começou a dar sinais de reversão. Em 1993, a receita das seguradoras nas áreas de vida, saúde e acidentes pessoais representavam o valor de US\$ 1,83 bilhões para um total de US\$ 5,29 bilhões. Ou seja, uma participação de 34,6%. Já, em 1996, atingiu-se um faturamento de US\$ 6,16 bilhões para um total de US\$ 14,75 bilhões, com uma participação de 41,8% (GALIZA, 1997, p. 11).

Houve, ainda, redistribuição da receita entre os segmentos. No passado, o mercado segurador brasileiro tinha crescido, fundamentalmente, tendo por base as linhas comerciais e industriais, consistentes com o esforço de criação de uma base industrial forte no país. No campo da pessoa física, o único ramo importante era o de seguros de automóveis. A partir da década de 1990, pode-se afirmar que teve início uma segunda fase do mercado de seguros centrada em seguros pessoais com grande desenvolvimento dos ramos vida e saúde. A Tabela 2, contém esses dados.

**Tabela 2 Mercado Segurador: Participação dos Ramos no Volume Total de Prêmios Emitidos (%), 1978-2006**

| ANO  | AUTO  | TRANSPORTE | ACIDENTES | HABITACIONAL | VIDA  | SAÚDE | OUTROS |
|------|-------|------------|-----------|--------------|-------|-------|--------|
| 1978 | 19,30 | 6,70       | 6,90      | 6,20         | 15,00 | 0,00  | 45,90  |
| 1980 | 17,00 | 9,20       | 6,60      | 5,40         | 15,90 | 0,00  | 45,90  |
| 1982 | 16,90 | 7,20       | 6,60      | 6,70         | 17,50 | 0,00  | 45,10  |
| 1984 | 20,30 | 7,50       | 5,20      | 7,20         | 13,60 | 2,00  | 44,20  |
| 1985 | 25,90 | 6,10       | 5,00      | 5,10         | 13,30 | 3,30  | 41,30  |
| 1986 | 27,30 | 6,20       | 6,90      | 5,40         | 15,70 | 3,00  | 35,50  |
| 1988 | 34,40 | 5,20       | 4,10      | 4,10         | 13,00 | 3,70  | 35,50  |
| 1990 | 37,69 | 3,12       | 3,80      | 6,09         | 12,05 | 5,62  | 31,63  |
| 1991 | 33,10 | 3,37       | 3,66      | 6,06         | 13,64 | 10,59 | 29,58  |
| 1992 | 32,86 | 2,95       | 2,53      | 6,17         | 12,00 | 16,70 | 26,79  |
| 1993 | 35,25 | 3,46       | 2,17      | 4,89         | 10,30 | 13,86 | 30,07  |
| 1994 | 39,66 | 2,52       | 2,57      | 3,99         | 12,59 | 15,01 | 23,66  |
| 1995 | 35,65 | 2,59       | 3,20      | 4,86         | 17,13 | 15,33 | 21,24  |
| 1996 | 30,39 | 2,32       | 3,04      | 5,42         | 18,73 | 19,98 | 20,12  |
| 1997 | 31,44 | 2,10       | 2,78      | 5,03         | 18,10 | 21,60 | 18,95  |
| 1998 | 34,02 | 1,94       | 2,86      | 5,52         | 17,92 | 22,12 | 15,62  |
| 1999 | 31,04 | 2,17       | 3,01      | 5,08         | 17,26 | 24,23 | 17,21  |
| 2000 | 31,78 | 2,10       | 3,02      | 3,89         | 17,06 | 24,78 | 17,37  |
| 2001 | 36,38 | 2,30       | 3,20      | 1,14         | 16,91 | 23,94 | 16,13  |
| 2002 | 34,92 | 2,34       | 3,43      | 2,82         | 16,40 | 23,02 | 17,07  |
| 2003 | 27,89 | 3,15       | 2,52      | 2,07         | 32,82 | 17,73 | 13,82  |
| 2004 | 26,88 | 3,20       | 2,42      | 1,68         | 36,76 | 16,88 | 12,18  |
| 2005 | 27,61 | 2,89       | 2,56      | 0,80         | 36,68 | 16,53 | 12,93  |
| 2006 | 27,43 | 2,52       | 2,35      | 0,85         | 39,33 | 15,36 | 12,16  |

Fonte: FENASEG, IRB, SUSEP e ANS.

Conforme os dados da Tabela 2, observa-se que ocorreram significativas mudanças no volume total de prêmios emitidos, sendo que, dos três ramos principais, o ramo Saúde teve o maior destaque no período, apresentando uma trajetória crescente com poucas oscilações negativas. Já, os ramos Auto e Vida apresentaram uma trajetória crescente, porém, com muitas oscilações.

No Brasil, conforme o citado Decreto-lei nº 73/66, as Companhias de Seguros devem obrigatoriamente possuir a forma de sociedades anônimas, sendo as mesmas obrigadas a constituir e manter um capital social mínimo representado por ações nominativas. Os capitais mínimos variam em função da região de atuação da Companhia de Seguros no Brasil, bem como do segmento em que o segurador pretende operar, conforme as regras definidas pelo CNSP.

O campo de abrangência do seguro é muito amplo; contudo, somente no século XX ocorreu a separação estatística da atividade de seguros em dois segmentos: o de seguros de vida (*life*) e o de seguros não vida (*non life*). Esta distinção é resultante do consenso geral de que a especificidade operacional e técnica dos seguros de vida exigia que a respectiva

exploração comercial fosse feita por Companhias de Seguros específicas, o que levou alguns países a adotarem a exigência legal de operações exclusivas neste ramo (PÓVOAS, 2000).

No Brasil, todavia, o número de Companhias de Seguros que se dedicam exclusivamente ao segmento de seguros de vida não é muito expressivo. A legislação brasileira não impede que as Companhias de Seguros operem simultaneamente em seguros de ramos elementares – automóvel, incêndio, responsabilidade civil, etc. – e em seguros de vida (FENASEG, 2002). No tocante ao volume de prêmios, o ramo vida no ano de 2001 ocupou o terceiro lugar no *ranking* nacional – com uma participação de 16,91% dos prêmios emitidos –, ficando atrás somente dos ramos automóvel e saúde.

Pelas estatísticas, segundo dados da SUSEP, o Seguro de Vida em Grupo (SVG) representou em 2001 90,85% do volume total de prêmios de seguros de vida no Brasil. O SVG é uma modalidade de seguro de vida na qual a cobertura é oferecida a um grupo de pessoas, sob um único contrato. Os contratos são firmados em termos anualmente renováveis. Tais seguros são fundamentados no regime financeiro de repartição simples, em que os prêmios são fixados para, em geral, o período de um ano. As coberturas do SVG são, em linhas gerais, as seguintes: morte por qualquer causa, morte acidental e invalidez.

Já, o Seguro de Vida Individual (SVI), com apenas 9,15% no total de seguros de vida no Brasil, em 2001, não são muito difundidos no país. Tais seguros são fundamentados no regime financeiro de capitalização, em que o prêmio de seguro é calculado de forma nivelada. Nesta modalidade de seguro, em que os prazos contratuais são plurianuais ou vitalícios, o prêmio é fixo, não se alterando em relação ao capital segurado à medida que o segurado for atingindo as idades subseqüentes. Para que seja preservado o equilíbrio técnico da operação, a parcela do prêmio que nos primeiros anos contratuais for superior ao risco efetivo deve ser guardada, constituindo, assim, uma reserva, que assume a forma de um passivo para Companhia de Seguros. Deve-se ressaltar que as coberturas do SVI são bastante similares às coberturas do SVG, exceto quanto à cobertura de sobrevivência que é disponibilizada em alguns produtos específicos.

Além disso, o seguro do ramo vida é considerado uma das molas propulsoras do crescimento do segmento de seguros. Impulsionado por fatores importantes, como a isenção de IOF<sup>12</sup> para os seguros com cobertura por sobrevivência e a regulamentação do produto VGBL – Vida Gerador de Benefício Livre – e seus correlatos, o ramo tornou-se mais visível e

---

<sup>12</sup> Imposto sobre Operações Financeiras – IOF. A alíquota do IOF é de 2% nos Seguros Saúde e de 7% nas demais operações em que não haja isenção expressa.

disponível para o consumidor, como produto alternativo aos planos de benefícios de previdência complementar, focado, sobretudo, nas camadas da população de mais baixa renda, ainda não convenientemente atendidas por produto dessa natureza. A partir do momento em que este ramo ganhou competitividade em relação a outras modalidades de acumulação de poupança financeira de caráter previdenciário, abriu caminho, inclusive, para o desenvolvimento de novos produtos, conjugando coberturas por sobrevivência e de risco por invalidez e/ou morte. E, ao registrar incremento de 68,5% sobre a produção do ano de 2002, atingiu, em 2003, uma produção (prêmios arrecadados) no valor de R\$ 12,1 bilhões e consolidou-se como ramo mais importante do mercado, ultrapassando o ramo auto (FENASEG, 2007c, p. 26).

Em relação ao ramo Auto, ressalta-se que, na década de 1970, somente 10% dos veículos tinham uma apólice de seguros. Além da falta de uma cultura securitária, o produto era considerado caro e não apresentava grandes variações, pois tinha suas tarifas controladas e sua taxaço era baseada apenas no veículo em si. Entretanto, a partir de 1986, passou a ser adotado o modelo de tarifas diferenciadas por regiões, sendo, posteriormente, aperfeiçoados os critérios de seleção e de avaliação de riscos, transformando o seguro de automóvel em um produto adaptado às condições e necessidades de cada consumidor e, portanto, mais justo.

No início da década de 1990, algumas seguradoras começaram a se preocupar com a necessidade dos consumidores serem diferenciados na classificação de seus riscos. Nesse sentido, resolveram introduzir, no cálculo do prêmio, o conceito de avaliação de risco através de um questionário base cujas regras giravam em torno de quem conduz o veículo. A partir de então, o preço que era ditado apenas pelo ano/modelo, valor do bem segurado e bônus da apólice, passou a ser avaliado, também, por fatores como sua guarda, idade de seus possíveis condutores, sexo, existência de filhos e uso diferenciado, como lazer, trabalho e outros (FENASEG, 2007c, p. 73).

Conforme se observa na Tabela 2, essa mudança resultou em um crescimento expressivo deste ramo e o manteve como principal ramo do segmento de seguros por muitos anos. Além disso, considera-se que trouxe sensíveis benefícios aos segurados de um modo geral à medida que tornou mais justa a precificação para os diversos condutores que possuem diferentes hábitos de uso de um veículo.

Em relação ao ramo Saúde, embora este tenha apresentado uma participação significativa, conforme se observa na Tabela 2, o mesmo foi deslocado para o 3º lugar no *ranking* nacional, em 2003. Deve-se ressaltar que a situação do seguro saúde no Brasil passou por um período bastante delicado. Entre 1999 e 2003, registrou-se queda na quantidade de

segurados, que passou de cerca de 6 milhões de segurados para 5 milhões. O cancelamento de seguros individuais foi superior ao volume de novas vendas, o que representou prejuízos. Por conseguinte, algumas seguradoras decidiram encerrar as operações de seguro saúde. Além disso, a sinistralidade<sup>13</sup> entre janeiro de 1994 a fevereiro de 2004 elevou-se de 71% para 86%, patamar este que implicou prejuízo operacional (FENASEG, 2007c, p. 74).

Ainda, embora o setor de seguro saúde tenha expressiva importância social, viabilizando o acesso a serviços médicos de qualidade a milhares de indivíduos, as políticas públicas têm sido bastante restritivas ao desenvolvimento deste setor. O crescimento sustentável do seguro saúde, viabilizado através da penetração em novos mercados, depende de reformas regulatórias no sentido de flexibilizar algumas regras básicas e permitir reajustes de preços mais condizentes com a realidade do mercado. Nesse sentido, verificou-se a necessidade da discussão dos processos de formação de custos setoriais e de seus respectivos impactos ao longo da cadeia, assim como o estabelecimento de mecanismos de controle sobre os materiais e medicamentos e, ainda, a definição de políticas públicas para a incorporação tecnológica (FENASEG, 2007d, p. 32).

Levando em conta essas considerações, pode-se dizer que a mudança, em termos de posição no *ranking* nacional, de 2002 para 2003, do ramo saúde, foi consequência das políticas restritivas ao desenvolvimento deste ramo, somada a queda na quantidade de segurados.

Deve-se ressaltar que o ramo de saúde atravessa um período de transformação e de amadurecimento, principalmente após o início das atividades da ANS, órgão do governo federal responsável por regular e promover o saneamento do setor, retirando do mercado as empresas que não possuem qualificação técnica e/ou capacidade econômica para atuar.

Feitas essas considerações em relação aos três principais ramos do segmento de seguros, ressalta-se que, embora tenham ocorrido mudanças em termos de posições no *ranking* nacional, estes ainda continuam sendo os três principais – ou seja, atualmente têm-se Vida, Auto e Saúde, representando, respectivamente, primeiro, segundo e terceiro lugar; antes tinha-se, conforme já mencionado anteriormente, Auto, Saúde e Vida, respectivamente.

Dentro desse contexto, é importante compreender que a estrutura do mercado de seguros do Brasil entre as décadas de 1960 e 1980 foi decorrência das reformas levadas adiante a partir de 1964. Nessa época, operavam cerca de 200 companhias seguradoras,

---

<sup>13</sup> A sinistralidade é a relação entre indenizações e prêmios, ou seja, se a sinistralidade em 1994 foi 71%, significa que para cada R\$ 100,00 arrecadados, foram devolvidos R\$ 71,00.



muitas sem capital em montante adequado e outras carentes de idoneidade, o que prejudicava a imagem do setor junto ao público. Diante desta situação, o governo resolveu restringir o grau de liberdade operacional das seguradoras e incentivar processos de fusões e incorporações, por meio de isenções fiscais, de modo a fortalecer financeiramente as empresas que permanecessem no mercado. Esse processo foi bem-sucedido – no ano de 1988, operavam no mercado cerca de 86 seguradoras – mas resultou em um mercado pouco competitivo e inovador (FARIA, 2005, p. 35).

Somava-se à baixa competição o monopólio do IRB-Brasil Re no resseguro, que permanece até hoje. Segundo a SUSEP (1997), o IRB foi de fundamental importância para o mercado segurador brasileiro, pois este órgão estabeleceu que as empresas estrangeiras organizassem-se como empresas brasileiras, constituindo e aplicando suas reservas no País. Entretanto, Faria (2005, p. 36) ressalta que os custos administrativos e comerciais do IRB são elevados devido ao modelo centralizado e os planos oferecidos são pouco diferenciados em termos de coberturas e tarifas, portanto, em desacordo com as necessidades de um mercado que tinha como objetivo a expansão. Ainda, ao se concentrar no resseguro de grandes riscos, o IRB limita a oferta de produtos que exigem o resseguro, como no caso de responsabilidade civil – erro médico, etc.

Destaca-se, ainda, a questão da desregulamentação do sistema – mediante aumento da liberdade dos agentes – e a abertura ao exterior do mercado de seguros, que trouxeram ao Brasil um número expressivo de seguradoras estrangeiras atraídas pelo tamanho do mercado – que representava cerca de 50% da América Latina –, por indicadores demográficos – como a alta parcela da população abaixo dos 40 anos –, e, pelo potencial de crescimento – expresso em quocientes prêmios/PIB e prêmios per capita, relativamente baixos.

A principal forma pela qual essas empresas entraram no país foi pela via de *joint ventures* e aquisições de seguradoras nacionais, para evitar o problema do fraco conhecimento daquelas marcas por parte dos consumidores nacionais. Assim, de uma participação pouco significativa na década de 1980, as firmas estrangeiras detiveram, em 2002, cerca de 35% da receita de prêmios e constituíram 30% do total de seguradoras instaladas no país (FARIA, 2005, p. 38).

A Tabela 3 contém dados referentes ao número de Companhias de Seguros que exerceram a atividade de seguros no Brasil no período entre 1960 e 2006.

**Tabela 3 – Número de Empresas de Seguros no Brasil, 1960-2006**

| <i>Anos</i> | <i>Número de Empresas</i> |
|-------------|---------------------------|
| 1960 a 1980 | ± 200                     |
| 1986        | 86                        |
| 1998        | 137                       |
| 2001        | 140                       |
| 2002        | 120                       |
| 2003        | 118                       |
| 2004        | 130                       |
| 2005        | 131                       |
| 2006        | 133                       |

Fonte: FENASEG, 2002, 2007a, 2007b, 2007d, 2007f, 2007g.

Ao considerar o período analisado neste trabalho, 1985 a 2007, observa-se na Tabela 3 que num primeiro momento ocorreu um aumento da concorrência e, posteriormente, uma retração. Pode-se dizer, então, que a entrada de empresas estrangeiras e o conseqüente aumento da concorrência – no primeiro momento – representaram um desafio para as empresas seguradoras nacionais que, no geral, tinham uma experiência menos intensa que as estrangeiras em programas de redução de custos, avaliação de riscos e incremento de canais de distribuição. No entanto, as empresas nacionais têm um maior conhecimento das particularidades internas brasileiras.

Em síntese, pode-se verificar que o ambiente do mercado segurador brasileiro passou por um processo de reestruturação. Contribuem ainda para reforçar essa suposição os processos de fusões e aquisições que ocorreram a partir da década de 1990 que se acredita terem sido induzidos, principalmente, pela abertura da economia brasileira em 1991, pelos ajustes da implantação do Plano Real em 1994 e pela abertura do mercado segurador brasileiro em 1996. Dentro desse contexto, as empresas seguradoras brasileiras precisaram mudar estrategicamente suas ações, desenvolvendo novas formas de comercialização, investindo em tecnologia, qualificando sua mão-de-obra e inovando, buscando novos e melhores produtos.

Em termos de “*ranking*”, houve muitas modificações na década de 1990, alterando a posição das empresas. A Tabela 4 permite verificar o *ranking* da participação de mercado dos vinte maiores grupos do mercado segurador brasileiro, no ano de 1990 e 2000.

**Tabela 4 – Ranking Total da participação de mercado dos 20 maiores grupos do mercado segurador brasileiro, 1990 e 2000**

|    | <i>GRUPOS</i>    | <i>1990</i> | <i>GRUPOS</i>     | <i>SET/00</i> |
|----|------------------|-------------|-------------------|---------------|
| 1  | BRADERCO         | 18,36%      | SUL AMÉRICA       | 20,24%        |
| 2  | SUL AMÉRICA      | 16,74%      | BRADERCO          | 17,13%        |
| 3  | ITAÚ             | 8,10%       | PORTO SEGURO      | 7,79%         |
| 4  | BAMERINDUS       | 6,68%       | ITAÚ              | 6,80%         |
| 5  | PORTO SEGURO     | 4,12%       | UNIBANCO          | 4,94%         |
| 6  | BRASIL           | 3,63%       | AGF               | 4,14%         |
| 7  | MINAS BRASIL     | 2,93%       | REAL              | 2,99%         |
| 8  | VERA CRUZ        | 2,52%       | HSBC/CCF          | 2,97%         |
| 9  | PAULISTA         | 2,07%       | MARÍTIMA          | 2,63%         |
| 10 | COESP            | 1,98%       | ALIANÇA DO BRASIL | 2,60%         |
| 11 | NACIONAL         | 1,85%       | VERA CRUZ         | 2,50%         |
| 12 | A MARÍTIMA       | 1,61%       | CAIXA             | 2,44%         |
| 13 | REAL             | 1,58%       | LIBERTY PAULISTA  | 2,07%         |
| 14 | ALIANÇA DA BAHIA | 1,48%       | COESP             | 1,72%         |
| 15 | UNIÃO            | 1,39%       | MINAS BRASIL      | 1,63%         |
| 16 | INTERAMERICANA   | 1,33%       | GOLDEN CROSS      | 1,46%         |
| 17 | ARBI             | 1,31%       | AIG               | 1,09%         |
| 18 | AMÉRICA DO SUL   | 1,18%       | GENERALI          | 1,05%         |
| 19 | SASSE            | 1,17%       | ICATU-HARTFORD    | 0,92%         |
| 20 | GENERALI         | 1,04%       | AXA               | 0,82%         |

Fonte: FENACOR, FENASEG apud Galiza (2001, p. 9).

Conforme a Tabela 4, observa-se que ocorreram, além das mudanças de posições, também, o desaparecimento de alguns grupos, assim como o surgimento de outros. Dentre os grupos que desapareceram, destacam-se: Bamerindus, Brasil, Nacional, A Marítima, União, Aliança da Bahia, Interamericana, Arbi, América do Sul, e Sasse. Em relação aos grupos que mudaram de posição, reduzindo sua participação no mercado segurador brasileiro nesse período, destacam-se: Bradesco, Itaú, Minas Brasil, Vera Cruz, Cosesp. Já, os grupos que mudaram de posição, ampliando sua participação no mercado de seguros brasileiro, foram a Sul América, Porto Seguro, Real, e Generali.

Além disso, verificou-se o surgimento – ou posicionamento entre os 20 maiores – de grupos, tais como, o Unibanco, AGF, HSBC/CCF, Marítima, Aliança do Brasil, Caixa, Golden Cross, AIG, Icatu-Hartford e Axa. Ressalta-se que a Liberty comprou a Paulista e sua denominação passou a ser Liberty Paulista. Para Galiza (2001, p. 9), um dos motivos para este comportamento das empresas foi decorrente dos ajustes derivados do Plano Real – processos de fusões e aquisições, falências, etc. –, além da entrada de empresas estrangeiras.

Levando em conta esses aspectos, crê-se que a abertura comercial e a abertura do mercado segurador brasileiro, já mencionadas anteriormente, também tenham sido responsáveis por essas mudanças de posições ocorridas durante a década de 1990.

Na seqüência, vale destacar a participação de mercado dos cinco maiores grupos. A Tabela 5 permite verificar as posições dos cinco maiores grupos do mercado segurador brasileiro, no ano de 2000 e 2005.

**Tabela 5 – Ranking Total da participação de mercado dos 5 maiores grupos do mercado segurador brasileiro (com VGBL e com Saúde), 2000 e 2005**

|   | <i>GRUPOS (2000)</i> | <i>PART. %</i> | <i>GRUPOS (2005)</i> | <i>PART. %</i> |
|---|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| 1 | SUL AMÉRICA          | 20,24%         | BRADESCO             | 26,30%         |
| 2 | BRADESCO             | 17,13%         | SUL AMÉRICA          | 12,55%         |
| 3 | PORTO SEGURO         | 7,79%          | ITAÚ                 | 10,80%         |
| 4 | ITAÚ                 | 6,80%          | AIG-UNIBANCO         | 7,34%          |
| 5 | UNIBANCO             | 4,94%          | PORTO SEGURO         | 6,22%          |

Fonte: SUSEP, ANS apud Galiza (2006, p. 20).

Verifica-se na Tabela 5 que entre os anos de 2000 e 2005, embora tenham ocorrido mudanças em termos de posições, os cinco maiores grupos permaneceram os mesmos. Dentro desse contexto, é importante compreender como os dois principais grupos reorganizaram-se e redefiniram suas estratégias de negócios – que são discutidas no capítulo 4 – e vêm se mantendo entre os maiores do país. Ressalta-se, ainda, a questão da concentração no faturamento deste setor. A Tabela 6 possibilita verificar esses dados.

**Tabela 6 – Participação (%) do Faturamento dos 5 maiores grupos do mercado segurador brasileiro, 1990 e 2000**

| <i>GRUPOS</i> | <i>1990</i> | <i>GRUPOS</i> | <i>SET/00</i> |
|---------------|-------------|---------------|---------------|
| 2 maiores     | 35,10%      | 2 maiores     | 37,37%        |
| 5 maiores     | 54,00%      | 5 maiores     | 56,90%        |
| 10 maiores    | 67,13%      | 10 maiores    | 72,21%        |
| 20 maiores    | 81,08%      | 20 maiores    | 87,90%        |

Fonte: FENACOR; FENASEG apud Galiza (2001, p. 9).

Conforme a Tabela 6, constata-se que nesta década ocorreu um pequeno aumento de concentração no faturamento das seguradoras. De todo modo, essa concentração persistiu e, segundo dados da SUSEP, no ano de 2005, os 10 maiores grupos de seguros do Brasil representavam aproximadamente 75% do volume de recursos negociados.

De acordo com a Resolução CNSP nº 73/2002, para uma seguradora operar em todo país deve possuir um capital mínimo de R\$ 7.200.000,00, compreendendo uma parcela fixa de R\$ 1.200.000,00 e parcelas variáveis cumulativas segundo as diferentes regiões do país.

Segundo Faria (2007, p. 25), tais valores não parecem restritivos, pois estão muito aquém do patrimônio líquido médio das maiores seguradoras. De fato, em 2003, as dez maiores seguradoras, num total de 118 empresas listadas pela SUSEP, tinham um patrimônio líquido médio de R\$ 1.392,9 milhão<sup>14</sup>.

Diante desse contexto de transformações, merece destacar a ampliação dos canais de distribuição de produtos que, dependendo (ou não) de uma escolha apropriada, pode ser um diferencial relevante no sucesso ou insucesso de uma companhia de seguros.

Os canais de distribuição do mercado segurador brasileiro são os seguintes:

- Pequenos e Médios Corretores Independentes: pequenas empresas com poucos funcionários. Estimativas indicam que em torno de 70 a 80% da receita do setor derivam deste perfil de empresa. São representados por sindicatos estaduais.
- Grandes Corretoras Nacionais e Internacionais: grandes corretores, sobretudo multinacionais, como Marsh, Aon, Willis, etc.
- Assessorias de Seguros: estruturas empresariais que servem de intermediação entre um grupo de corretores e seguradoras. Em geral, são representadas por associações estaduais.
- Rede Bancária por Parceria: bancos que não têm seguradoras e abrem as suas agências para a venda de seguros.
- Rede Bancária Própria: grandes bancos do país, que possuem também seguradoras.
- Internet Direto: sites independentes ou ligados a seguradoras que vendem seguros através da internet. Ainda muito pouco usado no Brasil.
- Call Center Direto: vendas por telefone direto. É muito pouco usado no Brasil.
- Varejo e Lojas: lojas que abrem os seus espaços para vendas de seguros, sobretudo massificados.

Ainda, segundo Galiza (2005, p. 19), as corretoras de seguros, que são responsáveis pela maior parte da receita deste setor, podem ser classificadas em quatro tipos distintos: independentes (as companhias são micro empresas e não tem ligações com outros tipos de grupos); cativas (a companhia pertence a um grupo industrial ou comercial de grande porte,

---

<sup>14</sup> Além da exigência de capital mínimo, as seguradoras devem respeitar limites operacionais, como porcentagem do ativo líquido, limites técnicos por ramos de seguros e margens de solvência, os quais não constituem barreira apreciável à entrada.

por exemplo, a Rodobens); bancos (a companhia tem estreita conexão com um grupo financeiro, por exemplo, BBcor do Banco do Brasil, e a Citibank Corretora do Citibank); internacional (uma empresa internacional de corretagem, por exemplo, a Aon e a Marsh).

Em suma, com o desenvolvimento do setor de seguros e com a ampliação dos produtos de seguros disponíveis ao público e de sua forma de distribuição, os canais de distribuição têm ganhado importância (GALIZA, 2007, p. 14). Ressalta-se que cada empresa tem que escolher uma estratégia ótima em função de diversas variáveis, por exemplo: o capital disponível para investimento; a localização geográfica; o tipo de produto, o perfil do cliente (renda, grau de exigência, etc.). Além disso, é importante lembrar que, na prática e de forma objetiva, cada canal tem vantagens e/ou desvantagens, intrínsecas as suas próprias estruturas.

Para finalizar, cabe destacar aspectos da distribuição geográfica dos prêmios de seguros nos estados brasileiros. De acordo com dados da SUSEP e ANS, em 2006, o estado de São Paulo foi responsável por 50,6% do volume total de prêmios de seguros, seguido pelos estados do Rio de Janeiro (13,1%), Minas Gerais (6,3%), Rio Grande do Sul (5,7%) e Paraná (5,2%). Assim, verifica-se que a maior parcela de prêmios de seguros no Brasil – cerca de 70% – foi gerada na região sudeste do país.

Por fim, pode-se ainda comentar que, o Brasil, apresentava um cenário propício ao mercado segurador, com a legislação e estabilização da economia. No entanto, a globalização e o aumento da competitividade em nível mundial não eram uma característica exclusiva do setor de seguros. Nesse sentido, buscar maior eficiência e eficácia operacional tornou-se uma questão de sobrevivência (SOUZA, 2001, p. 12). Por isso, várias seguradoras nacionais passaram a contar com parceiros internacionais que, se por um lado não possuíam conhecimento profundo do mercado brasileiro, por outro traziam consigo novos produtos, tecnologias de gerenciamento, formação de preços e comercialização.

Enfim, fatores ambientais que ocorreram a partir da abertura comercial de 1991, somada à implantação do Plano Real e à abertura do mercado segurador brasileiro, forçaram ajustes rápidos e criou uma dinâmica benéfica a esse mercado, resultando, assim, na disponibilização de novos produtos, com coberturas mais abrangentes e complementares ao risco, antes inexistentes ou muito limitadas no mercado segurador brasileiro. Ou, ainda, em outras palavras, exigiu uma reestruturação por parte das empresas, de forma a aproveitar os estímulos do meio ambiente econômico e, por conseguinte, manterem-se no mercado como empresas sólidas. No próximo capítulo, justamente, serão discutidos como os dois principais grupos seguradores do mercado brasileiro, ou seja, o grupo Bradesco de Seguros e

Previdência e o grupo Sul América S.A. reorganizaram-se e redefiniram suas estratégias de negócios no período pós-abertura comercial.

## 4 FORMAÇÃO DOS GRUPOS BRADESCO DE SEGUROS E PREVIDÊNCIA E SUL AMÉRICA

Este capítulo procura apresentar a formação do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência e Grupo Sul América. Dessa forma, espera-se discutir aqui questões referentes ao segundo objetivo específico desta dissertação – apresentar a formação dos dois principais grupos seguradores do mercado brasileiro –, como, por exemplo, a origem dos grupos, as seguradoras que os integram, os ramos comercializados, decisões estratégicas e, em particular, o ramo auto, entre outros.

O capítulo está estruturado da seguinte forma. Na primeira seção apresenta-se a formação do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência, destacando o contexto no qual o grupo segurador insere-se e as empresas que fazem parte do grupo atualmente. Além disso, verifica-se a origem da Bradesco Seguros S.A. (*holding*) e, também, são apresentadas as atividades de cada uma das seguradoras, observando suas atuações, em termos de ramos, espaço geográfico e participação de mercado. Ainda, discutem-se as decisões estratégicas do grupo Bradesco de Seguros, destacando suas aquisições e expansão e, em particular, o ramo auto no período pós-abertura comercial.

Na segunda seção, apresenta-se a formação do Grupo Sul América S.A. (*holding*), destacando sua origem e as empresas que fazem parte do grupo atualmente. Ainda, discutem-se aspectos referentes à comercialização e distribuição dos produtos do grupo. Além disso, comentam-se as decisões estratégicas do grupo, destacando as aquisições, associações e *joint ventures* e, ainda, verifica-se, em particular, o ramo auto, observando seus produtos, distribuição e precificação, no período pós-abertura comercial.

### 4.1 FORMAÇÃO DO GRUPO BRADESCO DE SEGUROS E PREVIDÊNCIA

O Grupo Bradesco é constituído por um conglomerado de empresas que o permite atuar em todas as atividades identificadas como prioritárias por esse grupo. O modelo de atuação adotado por ele é diversificado entre o ramo financeiro, no país e no exterior, o ramo de seguros, previdência e capitalização e, ainda, em outras atividades.



Dentre as empresas relacionadas ao ramo financeiro destacam-se: (i) Banco Bradesco, bancos no exterior e demais bancos adquiridos nos últimos anos; (ii) empresas de consórcios, financiamento e leasing; (iii) empresas de administração de recursos; e (iv) corretora de títulos e valores mobiliários (BRADESCO, 2007d).

No que se refere às atividades de seguros, previdência e capitalização, o Grupo possui a Bradesco Seguros, que é uma empresa *holding* onde estão concentradas as participações das empresas que atuam nos diversos tipos de seguros (seguros de vida, auto, saúde, etc.), na administração de planos individuais e empresariais de aposentadoria, pensão e pecúlio, e no mercado de títulos de capitalização.

Na análise da contribuição dos ramos de negócios para o lucro consolidado, verificou-se que entre 65% a 70% do resultado provêm das atividades relacionadas ao ramo financeiro, de 25% a 30% são oriundas do ramo de seguros, previdência e capitalização e aproximadamente 5% de outras atividades (BRADESCO, 2007d).

A Bradesco Seguros é a maior operadora desse segmento no Brasil em termos de prêmios de seguros, contribuições de previdência complementar e receitas de títulos de capitalização, em bases consolidadas. Em 2006, arrecadou R\$ 13,8 bilhões em total de prêmios líquidos e receitas de previdência complementar – dados da SUSEP e ANS.

No final do ano de 2006, o Grupo Bradesco de Seguros e Previdência, além da controladora Bradesco Seguros S.A, era constituído pelas sociedades controladas Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros, Bradesco Saúde S.A., Finasa Seguradora S.A.<sup>15</sup>, Bradesco Argentina de Seguros S.A., Indiana Seguros S.A, Bradesco Vida e Previdência S.A., Alvorada Vida S.A., Bradesco Capitalização S.A. e Atlântica Capitalização S.A., e pelas coligadas Áurea Seguros S.A. e SBCE – Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação S.A. A Figura 4 mostra o organograma societário da Bradesco Seguros S.A.

---

<sup>15</sup> Encontra-se em aprovação a mudança da razão social da Finasa Seguradora S.A. para Atlântica Companhia de Seguros.

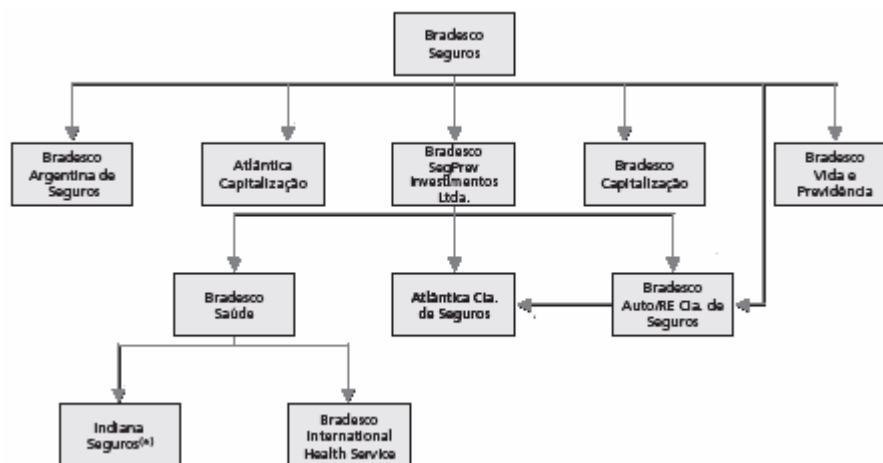


Figura 4: Organograma Societário da Bradesco Seguros S.A.  
Fonte: Bradesco, 2007d.

Sediado no Rio de Janeiro, o Grupo Bradesco de Seguros e Previdência dispõe, atualmente, de uma rede de atendimento com cerca de 410 dependências próprias, entre sucursais e escritórios. Possui 6.189 colaboradores (funcionários, estagiários e terceiros) e tem seus produtos comercializados por mais 30 mil corretores em todas as Unidades da Federação, entre pessoas físicas e jurídicas, participantes das diversas carteiras de seguros, planos de previdência e clientes de títulos de capitalização. Além disso, conta com o apoio de 3.008 agências do Banco Bradesco S.A. e 22.177 Postos de Atendimento em todo território nacional (BRADESCO, 2007a, 2007b).

Vale mencionar que o Grupo, presidido por Luiz Carlos Trabuco Cappi, opera através de suas empresas, em todos os ramos de seguro: Auto, Ramos Elementares, Saúde, Vida, além de atuar também em Previdência Complementar Aberta e Capitalização. Além disso, controla a Bradesco Argentina de Seguros S.A.; detém participações minoritárias relevantes no capital do IRB – Brasil Resseguros S.A., e da Bradesco International Health Service Inc., em Miami.

A Bradesco Seguros S.A.<sup>16</sup>, líder do Grupo Bradesco de Seguros, tem por objetivo a exploração das operações de seguros e resseguros dos ramos elementares e vida, em qualquer

<sup>16</sup> “Em Assembléia Geral Extraordinária realizada em 30 de julho de 2004, visando a promover a reorganização societária, racionalizar e, conseqüentemente, reduzir os custos operacionais, administrativos e legais, os acionistas deliberaram, entre outros assuntos, pela cisão de parcela do patrimônio líquido da Seguradora e conseqüente incorporação na Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros (atual denominação social da União Novo Hamburgo Seguros S.A.), no montante de R\$ 10, com base no protocolo de incorporação e justificação da Administração e no correspondente laudo de avaliação do acervo líquido contábil” (BRADESCO SEGUROS, 2007).

das suas modalidades, operando através de sucursais nos principais centros econômicos do país. Por intermédio de subsidiárias específicas, atua também nos segmentos de seguro saúde, capitalização, seguro de vida e previdência complementar aberta.

As operações são conduzidas no contexto do conjunto das empresas integrantes do Grupo Bradesco de Seguros, atuando de forma integrada no mercado e os custos das estruturas operacional e administrativa comuns são absorvidos segundo a praticabilidade e razoabilidade de lhes serem atribuídos em conjunto ou individualmente. O grupo completou 72 anos em 2007 e, de acordo com dados da SUSEP, atualmente, possui cerca de 25% de participação no mercado brasileiro de seguros.

A Bradesco Seguros e Previdência foi fundada em 1935 sob a denominação de Atlântica Companhia Nacional de Seguros. A Empresa iniciou suas atividades operando em seguros de Ramos Elementares<sup>17</sup>. Com o tempo, objetivando ampliar a atuação no mercado e ingressar no ramo de acidentes de trabalho, assumiu o controle acionário de outras empresas, tornando-se Atlântica Companhia de Seguros de Acidentes de Trabalho. Em 1970, passou a chamar-se Grupo Atlântica Boavista. Em 1972, associou-se ao Banco Brasileiro de Descontos S.A., por meio de mútua tomada de posição acionária.

O período entre 1974 e 1982 caracterizou-se em uma fase de grande expansão do Grupo Atlântica Boavista. Em 1983, o Banco Bradesco S.A. adquiriu o controle acionário da Atlântica Companhia Nacional de Seguros – *holding* das demais seguradoras –, que passou a denominar-se Bradesco Seguros S.A. A partir de 1992, o Grupo Bradesco de Seguros deu início ao processo de ampliação de seus canais de distribuição, aumentando os pontos de venda e criando escritórios de produção em várias regiões do país, seja via construção de novas unidades ou de aquisição de organizações já existentes.

Para complementar esse processo, com o objetivo de ampliar a rede de distribuição, o grupo realizou algumas aquisições e, em 2001, o Grupo Bradesco de Seguros, estrategicamente, criou Unidades de Negócio especializadas por ramos/segmentos: Automóvel/Ramos Elementares, Vida/Previdência, Saúde e Capitalização; todavia, os serviços comuns a todos, tais como marketing, jurídico, informática, contabilidade, são prestados por Unidades de Serviços Compartilhados. O Quadro 1 contém as decisões estratégicas de expansão do grupo entre 1997-2002.

---

<sup>17</sup> Os Ramos Elementares são os ramos que têm por finalidade a garantia de perdas, danos ou responsabilidade sobre objetos ou pessoa (acidentes pessoais, inclusive), excluída desta classificação o ramo Vida. O seguro de Ramos Elementares para efeitos regulamentares, são todos os ramos dos seguros privados, com exceção dos ramos Vida e Saúde (BRADESCO, 2007c).

| <b>Grupo</b>                   | <b>Anos</b> | <b>Expansão do grupo</b>  |
|--------------------------------|-------------|---|
| Bradesco Seguros e Previdência | 1997        | Aquisição do controle acionário da Indiana Companhia de Seguros Gerais.   |
|                                | 1997        | Aquisição de 71,45% do capital votante da Companhia União de Seguros Gerais.  |
|                                | 1997        | O Banco Bradesco S.A. concluiu a compra do controle acionário do BCN – Banco de Crédito Nacional S.A., com isso a BCN Seguradora e a BCN Capitalização S.A. <sup>18</sup> passaram a integrar a Bradesco Seguros e Previdência. |
|                                | 1998        | Passou a deter o controle acionário da Novo Hamburgo Companhia de Seguros Gerais.   |
|                                | 1998        | Aquisição de 100% do capital votante da BRB Seguros S.A., com sede em Buenos Aires, Argentina.  |
|                                | 2001        | Criou Unidades de Negócios especializadas por ramos/segmentos: Saúde, Automóvel/Ramos Elementares, Vida/Previdência e Capitalização.  |
|                                | 2002        | O Banco Bradesco S.A. comprou o Banco Mercantil de São Paulo S.A., que incluiu a aquisição da Finasa Seguradora S.A.  |

Quadro 1: Expansão do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência, 1997-2002

Fonte: Bradesco, 2007a, 2007n.

A Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros S.A.<sup>19</sup> – atual denominação da União Novo Hamburgo Seguros S.A. – faz parte do Grupo Bradesco e tem por objetivo a exploração das operações<sup>20</sup> de seguros e resseguros de automóveis e dos ramos elementares e em qualquer das suas modalidades, operando através de sucursais nos principais centros econômicos do país. As operações da companhia são conduzidas no contexto do conjunto das seguradoras integrantes do Grupo Bradesco de Seguros, atuando de forma conjunta no mercado.

A empresa foi criada em 2004 com o objetivo de fortalecer e aprimorar o atendimento aos segurados e corretores e ampliar as opções de produtos e serviços. Está presente em 70 dos 200 maiores grupos do País, como seguradora de seus patrimônios. Na Carteira de Auto, atualmente possui mais de 1,3 milhão de veículos cobertos e 830 mil residências seguradas. A

<sup>18</sup> Atualmente denominada Atlântica Capitalização S.A.

<sup>19</sup> “Em Assembléia Geral Extraordinária realizada em 29 de junho de 2004, os acionistas da seguradora deliberaram, entre outros assuntos, pela aprovação da incorporação das ações dos acionistas minoritários pela Bradesco Seguros S.A., sendo atribuídas a esses acionistas minoritários 1.749 ações ordinárias, nominativas escriturais, sem valor nominal, representativas do capital da Empresa, e pela aprovação da transferência da Sede da Seguradora de Novo Hamburgo/RS para a cidade do Rio de Janeiro/RJ. Em Assembléia Geral Extraordinária realizada em 30 de junho de 2004, os acionistas da Seguradora deliberaram, entre outros assuntos, pela incorporação do patrimônio líquido contábil da empresa ligada Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros no montante de R\$ 7.385.632, com base no protocolo de incorporação e justificação da Administração e no correspondente laudo de avaliação do acervo líquido contábil em 31 de maio de 2004, bem como alteração de sua denominação social de União Novo Hamburgo Seguros SA. para Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros. Essa operação visa a promover a reorganização societária, simplificando e reduzindo os custos operacionais, administrativos e legais” (BRADESCO AUTO/RE, 2007).

<sup>20</sup> Até o final do 2º semestre de 2005 o ramo vida fazia parte das operações da Bradesco Auto/RE.

Bradesco Auto/RE oferece produtos com condições especiais para diversos segmentos, atendendo às necessidades específicas de pessoas físicas e jurídicas (BRADESCO, 2007g).

No final do exercício 2006, na Unidade de Negócio Auto/RE, o ramo Auto/RCF atingiu 16,29% de participação de mercado – ocupou 1º lugar no *ranking* de automóvel –, e os ramos elementares atingiram 9,5% de participação no mercado brasileiro.

A Bradesco Capitalização S.A.<sup>21</sup> faz parte do Grupo Bradesco de Seguros e tem por objetivo a exploração das operações de capitalização, operando em todo o território nacional. As operações são conduzidas no contexto do conjunto das empresas integrantes do Grupo Bradesco de Seguros, atuando de forma integrada no mercado.

Segundo dados<sup>22</sup> divulgados pela SUSEP, regionalmente, a empresa detém a liderança em dois Estados Brasileiros – a participação da empresa ficou com 30,8% no Amazonas e 27,4% em São Paulo (BRADESCO, 2007k). Além disso, a Standard & Poor's aumentou a nota de 'brAA+/ Positiva' para 'brAAA/ Estável' da Bradesco Capitalização, sendo a única empresa do segmento de capitalização com esse rating.

Ao final do exercício 2006, a Unidade de Negócio Capitalização atingiu 19,95% de participação no mercado brasileiro.

A Bradesco Saúde S.A.<sup>23</sup> faz parte do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência e tem por objetivo a exploração das operações de seguros no ramo de assistência à saúde, operando através de sucursais nos principais centros econômicos do país. As operações da empresa são conduzidas no contexto do conjunto das empresas integrantes do Grupo Bradesco de Seguros<sup>24</sup>, atuando de forma integrada no mercado.

A Bradesco Saúde, também, opera em Odontologia. Atualmente, a empresa conta com mais de 2,7 milhões de segurados, sendo que, destes, 90% pertencem a planos empresariais. E

---

<sup>21</sup> “Em Assembléia Geral Extraordinária realizada em 26 de dezembro de 2003, os acionistas da Empresa deliberaram, entre outros assuntos, a incorporação do patrimônio líquido da empresa controlada ABS – Empreendimentos Participações e Serviços S.A., no montante de R\$ 242.609.714, com base no protocolo de incorporação e justificação da Administração, datado de 26 de dezembro de 2003, e no correspondente laudo de avaliação do acervo líquido contábil. Essa operação teve como objetivo promover a reorganização societária, simplificando e reduzindo os custos operacionais, administrativos e legais” (BRADESCO CAPITALIZAÇÃO, 2007).

<sup>22</sup> Dados referentes a agosto de 2007.

<sup>23</sup> “Em 20 de dezembro de 2004, a Seguradora assinou Termo de Compromisso com a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, com interveniência da União, através da Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça, com vistas a definir, entre outros assuntos, os critérios a serem utilizados para cálculo do reajuste das contraprestações pecuniárias dos planos de assistência à saúde firmados individualmente até 1º de janeiro de 1999 e não adaptados à Lei nº 9.656, de 1998, a ser aplicado nas datas de aniversário dos contratos a partir do mês de julho de 2005, de modo a permitir o seu equilíbrio econômico-financeiro (BRADESCO SAÚDE, 2007a).

<sup>24</sup> No período de março de 2005 a abril de 2006, a seguradora foi subsidiária do Banco Bradesco S.A., entretanto, suas operações continuaram a ser conduzidas no contexto das empresas integrantes do Grupo (BRADESCO SAÚDE, 2007b).

conta, ainda, com uma carteira de cerca de 700.000 clientes do seguro odontológico (BRADESCO, 2007l).

No final do exercício 2006, a Unidade de Negócio Saúde atingiu 43% de participação de mercado, ocupando o 1º lugar no *ranking* do mercado segurador brasileiro no ramo saúde.

A Bradesco Vida e Previdência S.A. é controlada direta da Bradesco Seguros S.A. e indireta do Banco Bradesco S.A. Tem por objetivo a instituição e operação de seguros de vida, compreendendo todas as modalidades de seguros de pessoas, excluídas quaisquer espécies de seguros de danos, bem como a instituição e operação de planos previdenciários nas modalidades de pecúlio e de renda, tais como definidos na Lei. Como parte integrante da Organização Bradesco, suas operações são conduzidas em um contexto que envolve um conjunto de empresas que atuam no mercado segurador, previdenciário e financeiro, utilizando-se, de forma compartilhada, da infra-estrutura tecnológica e administrativa dessas empresas (BRADESCO VIDA E PREV., 2007).

A Bradesco Previdência atua no mercado desde agosto de 1981, sendo especializada na elaboração, implantação e administração de planos individuais e empresariais de aposentadoria, pensão e pecúlio. Em janeiro de 2001, o ramo Vida do Grupo Segurador Bradesco foi integrado à empresa, sendo criada a Bradesco Vida e Previdência (BRADESCO, 2007m).

No segmento de Seguros de Vida, atualmente, a empresa possui cerca de 13 milhões de segurados e 80 mil empresas seguradas. No segmento de Previdência<sup>25</sup> Complementar, possui mais de 1,8 milhão de participantes individuais e administra cerca de 40 mil planos empresariais de previdência complementar (BRADESCO, 2007m).

No final do exercício 2006, na Unidade de Negócio Vida/Previdência, o ramo Vida atingiu 15,89% de participação de mercado – ocupou 1º lugar no *ranking* de vida –, e em previdência (com VGBL) atingiu 42,3% de participação no mercado brasileiro – ocupou 1º lugar no *ranking*.

A Indiana Seguros<sup>26</sup> foi fundada em 1943, na cidade de São Paulo, por Guilherme Afif. A composição acionária da empresa é dividida entre a Indiana (60%) e a Bradesco Seguros (40%).

---

<sup>25</sup> Incluindo produtos VGBLs.

<sup>26</sup> A Itaberaba Participações S/C Ltda., *holding* da família Afif Domingos, mantém com a Bradesco Seguros S/A, Acordo de Acionistas que estabelece critérios de administração, política de dividendos e direito de preferência na aquisição de ações, entre outras disposições típicas de acordos da espécie (INDIANA, 2007b). Cabe ressaltar que, a Indiana Seguros foi comprada pela Liberty International Brasil Ltda em outubro de 2007.

Em relação aos seus produtos, a Indiana comercializa seguros patrimoniais que garantem a cobertura de residências, empresas e condomínios. Atua também com seguros de vida (individuais e coletivos) com forte especialização no seguro educação. Seu principal produto é o seguro de automóvel (INDIANA, 2007a).

A companhia possui abrangência nacional, atuando nas regiões: centro-oeste (filial Brasília e Goiânia); nordeste (filial Recife e Salvador); sudeste (filial Belo Horizonte e Rio de Janeiro); sul (filial Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre); São Paulo/capital (matriz e quatro unidades); e São Paulo/interior (filial Campinas e Ribeirão Preto), e conta com mais de 500 colaboradores.

Em 2002, o Banco Bradesco comprou o Banco Mercantil de São Paulo S.A., negócio este que abrangeu também as empresas controladas pelo Mercantil, no Brasil e no exterior, e incluiu a aquisição da totalidade do capital social da Finasa Seguradora S.A.<sup>27</sup> e da Finasa S.A. Crédito, Financiamento e Investimento.

Com isso, a Finasa Seguradora S.A.<sup>28</sup> passou a fazer parte do Grupo Bradesco de Seguros com o objetivo de explorar as operações<sup>29</sup> de seguros dos ramos elementares, em qualquer das suas modalidades, operando através de sucursais nos principais centros econômicos do país. Deve-se ressaltar que, até o final de 2004, as operações com seguros ficaram temporariamente suspensas e, a partir do 1º semestre de 2005, as operações começaram a ser conduzidas no contexto do conjunto das empresas integrantes do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência, atuando de forma integrada no mercado.

Atualmente, a Finasa Seguradora comercializa apenas seguro de automóveis, que é comercializado com a denominação de Bradesco Seguro Auto<sup>30</sup> nas Filiais/Veículos distribuídas no território nacional.

---

<sup>27</sup> “Em Assembléia Geral Extraordinária realizada em 30 de maio de 2003, os acionistas da Seguradora deliberaram, entre outros assuntos, a cisão parcial do acervo líquido contábil no montante de R\$ 68.396.281, para incorporação na empresa controladora Bradesco Seguros S.A., com base no protocolo de incorporação e justificação da Administração, datado de 26 de maio de 2003, e no correspondente laudo de avaliação do acervo líquido contábil. Essa operação visou promover a reorganização societária, simplificando e reduzindo os custos operacionais, administrativos e legais. Os referidos atos societários foram aprovados pela SUSEP, conforme portaria nº 2071, de dezembro de 2004” (FINASA, 2007).

<sup>28</sup> “Em Assembléia Geral Extraordinária realizada em 18 de julho de 2007, foi deliberada a alteração e denominação social para Atlântica Companhia de Seguros e a transferência da sede para o Rio de Janeiro. O referido ato societário encontra-se para aprovação na SUSEP” (ATLANTICA, 2007b).

<sup>29</sup> Até o final do ano de 2004, também tinha por objetivo a exploração das operações de seguro de vida.

<sup>30</sup> Bradesco Seguro Auto é um dos produtos do ramo Automóvel da empresa Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros.

A Atlântica Capitalização S.A. – atual denominação da BCN Capitalização S.A.<sup>31</sup> – faz parte do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência e tem por objetivo a exploração das operações de capitalização, operando em todo território nacional (ATLÂNTICA, 2007a). As operações são conduzidas no contexto do conjunto das empresas integrantes do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência, atuando de forma integrada no mercado

A Alvorada Vida S.A. – atual denominação da BBV Previdência e Seguradora Brasil S.A. – é parte integrante da Organização Bradesco e tem por objetivo a exploração de operações de seguros de vida, bem como a instituição e operação de planos abertos de previdência complementar, operando em todo território nacional (ALVORADA, 2007). Entretanto, as operações com seguros e previdência complementar estão temporariamente suspensas.

Enfim, a formação e consolidação do grupo Bradesco de Seguros e Previdência deu-se através das seguradoras mencionadas anteriormente. Ou, ainda, em outras palavras, essa formação é resultado de decisões estratégicas do grupo ao longo do tempo. Na próxima seção, justamente, serão discutidas as decisões estratégicas do grupo Bradesco de Seguros, no período pós-abertura comercial.

#### **4.1.1 Decisões estratégicas do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência**

Inicialmente, deve-se ressaltar que, dentre os elementos-chave da estratégia empresarial do Banco Bradesco, um que se destaca é: “Atuar com base no Modelo Banco-Seguros, a fim de manter a rentabilidade e consolidar liderança no setor de seguros” (BRADESCO, 2007f). Nesse sentido, o Banco tem a meta de ser o “primeiro banco” de seus clientes e, com isso, ampliar o atendimento dos mesmos nas suas necessidades bancárias, de seguros e de previdência.

Com isso, o Banco espera aumentar os níveis de rentabilidade do negócio de seguros e de planos de previdência complementar, usando a medida de lucratividade no lugar do volume de prêmios subscritos ou valores depositados. Por isso, segue três requisitos:

---

<sup>31</sup> A BCN Capitalização S.A. pertencia ao BCN – Banco de Crédito Nacional S.A., que foi adquirido pelo Banco Bradesco S.A. em 1997.



- Manter a política de avaliar cuidadosamente os riscos de seguros de veículos e recusá-los nos casos em que os riscos sejam muito altos;
- Comercializar intensivamente os produtos; e
- Manter níveis de riscos aceitáveis nas operações por meio de uma estratégia de: (i) priorizar oportunidades de subscrição de seguros, de acordo com o “diferencial de risco” (risk spread) entre a receita esperada nos termos do contrato de seguro e o valor dos sinistros projetados (estatisticamente) a serem devidos nos termos desse contrato; (ii) efetuar transações de hedge de modo a equacionar descasamento entre a taxa real de inflação e provisões para ajustes de taxas de juros e inflação em contratos de longo prazo; (iii) celebrar contratos de resseguro com resseguradoras de renome celebrados por meio do IRB-Brasil Resseguros (IRB), para reduzir a exposição a grandes riscos; e (iv) caso o IRB seja privatizado, participar de negócios de resseguro por meio de parceria com resseguradora de renome, utilizando-se da participação total de 21% na resseguradora brasileira (BRADESCO, 2007f).

Feitas essas considerações, em primeiro lugar, merece destacar que, com o objetivo de ampliar seus canais de distribuição, as decisões estratégicas do grupo Bradesco de Seguros e Previdência centraram-se em torno de aquisições e criação de empresas – conforme observado na seção anterior. Em segundo lugar, essas decisões estratégicas foram verificadas até o ano de 2002. Após esse período, ocorreu uma mudança estratégica e o grupo centrou-se em investimentos em tecnologia com o objetivo de intensificar a utilização de recursos tecnológicos, buscando, assim, o aumento da produtividade e a eficácia nas rotinas operacionais.

Nesse sentido, em 2004, o grupo Bradesco de Seguros passou a investir na modernização dos sistemas de atendimento a clientes e corretores com a utilização de novas tecnologias que permitiram a agilização do pagamento de indenizações, informatização de relatórios de gestão e implantação de sistema *on-line* de emissão expressa para os Seguros Individuais.

Lançou, ainda em 2004, o *UniverSeg*, que é um programa de capacitação e aprimoramento de funcionários e de corretores. Destinado ao desenvolvimento profissional no que se refere aos aspectos técnicos, gerenciais e comportamentais, abrange disciplinas e práticas relacionadas com a integração, reciclagem e desenvolvimento dos funcionários de todos os níveis das empresas do grupo. Os programas são realizados de forma virtual (*e-learning*) ou presencial, por meio de cursos, *workshops* e seminários, nos quais são destacadas

questões relacionadas ao negócio, às melhores práticas do mercado segurador, às mudanças no cenário econômico e às exigências trazidas pelos avanços tecnológicos (BRADESCO, 2007j).

Foi lançado, também, em 2004, o *Site 100% Corretor*, que disponibiliza aplicativos, tais como: aviso de sinistro *on-line*, consulta expressa, emissão e acompanhamento de propostas, agendamento de vistoria, emissão de segunda via de boleto e consulta a postos de vistoria, entre outros (BRADESCO, 2007j). Ou seja, foram disponibilizadas aos corretores algumas funcionalidades que visavam melhorar o relacionamento operacional com a companhia, automatizar processos e agilizar o atendimento e a prestação de serviços.

Segundo informações obtidas através de entrevistas não-estruturadas com corretores de seguros, atualmente, o contato com as seguradoras é basicamente por meio da internet. Segundo os corretores de seguros entrevistados, até o final da década de 1990, havia um contato maior com os funcionários das seguradoras. Ainda, segundo eles, essa nova forma de contato melhorou o relacionamento com a companhia e, também, agilizou o atendimento, pois os serviços ficam disponíveis no *site*.

Em 2005, a Tecnologia da Informação do grupo passou por um processo de reestruturação tendo como objetivo atender diretamente as Unidades de Negócio do Bradesco Seguros e Previdência e, ainda, descentralizar a tomada de decisão em relação às prioridades e necessidades de cada área (BRADESCO, 2007b). Nesse sentido, foi lançado, em 2005, o projeto *Base Única de Clientes*, que possibilita uma visão unificada e consolidada dos clientes, viabilizando o atendimento diferenciado e permitindo a oferta de produtos e serviços especializados. Além disso, intensificou-se a utilização de tecnologias e processos para a regulação de sinistros, com destaque para o *Projeto SAF* (Sistema Anti-Fraude), que detectam possíveis fraudes na liberação de sinistros de automóveis.

Em 2006, foi criado o *Chat Corporativo*, ferramenta que agiliza a troca de experiências e permite maior sinergia entre os funcionários, além de possibilitar a redução de custos com ligações e deslocamentos. Nesse ano, a Intranet consolidou-se como importante ferramenta de trabalho do quadro funcional do Grupo, proporcionando em todo o território nacional maior número de facilidades e serviços com o objetivo de reduzir custos e agilizar processos internos (BRADESCO, 2007i). Ainda, em 2006, foi lançado o *SMS* (*Short Message Service*), popularmente chamado de “torpedo”. Com o *SMS*, o corretor pode receber informações sobre pagamentos de sinistros auto-agendados no seu celular e outras informações. Com isso, o *SMS* representa economia para o grupo, pois reduz o número de ligações à Central de Atendimento.

Em suma, verificou-se que o grupo Bradesco de Seguros e Previdência, estrategicamente, investiu em tecnologia com o objetivo de agilizar as rotinas operacionais, o atendimento ao cliente e ao corretor, qualificar funcionários e corretores e, ainda, reduzir os custos desses processos. Deve-se ressaltar que, segundo especialistas, esse investimento em tecnologia é uma tendência do setor de seguros, justamente, para atingir esses objetivos destacados pelo grupo Bradesco.

#### **4.1.2 O ramo Automóvel no Grupo Bradesco de Seguros e Previdência**

O grupo Bradesco de Seguros e Previdência, em 2006, além de deter a liderança do mercado segurador brasileiro, liderou os ramos Auto, Vida e Saúde. Esta seção trata, em particular, do ramo Auto, que, no ano de 2006, ocupou o 1º lugar no *ranking* de automóvel. Dessa forma, espera-se definir seus produtos e suas características, precificação e comercialização.

Os produtos do ramo automóvel são distribuídos e comercializados na Unidade de Negócio Auto/RE através da Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros, que conta com cerca de 15 mil corretores de seguros independentes. Ressalta-se que a Bradesco Seguros S.A. e as subsidiárias Indiana Seguros e Finasa Seguradora S.A. também comercializam seguro de automóvel.

Vale novamente frisar que o Banco Bradesco S.A. espera aumentar os níveis de rentabilidade do negócio de seguros, usando a medida de lucratividade no lugar do volume de prêmios subscritos ou valores depositados. Sendo assim, uma das premissas que se destaca é manter a política de avaliar cuidadosamente os riscos de seguros de veículos e recusá-los nos casos em que os riscos sejam muito altos.

Com esse objetivo, em 2004 foi introduzido o sistema de cálculo do preço do seguro com base no perfil do segurado, no ramo Auto/RCF – Automóvel/Responsabilidade Civil Facultativa (BRADESCO, 2007j). Ao contrário do que acontecia em décadas anteriores, quando os valores das apólices de seguros de automóveis eram praticamente uniformes, os contratos atuais têm seus prêmios fixados com base no perfil do consumidor. Assim, características como sexo, idade, bairro onde mora, estado civil, entre outras, são consideradas no momento de definir o valor a ser pago pelo segurado. Por conseguinte, dois proprietários de um mesmo modelo de automóvel podem ter seguros com prêmios bastante diferentes.

Essa mudança estratégica teve influência positiva no desempenho do Grupo Bradesco de Seguros em 2004. A receita de prêmios no ramo Auto somou R\$ 1,785 bilhão, em 2004, e representou crescimento de 15,83% em comparação ao ano anterior, mantendo-o na primeira colocação no *ranking* brasileiro do ramo Auto/RCF.

Ainda, em 2004, a companhia deu início ao processo de comercialização de produtos que agregam serviços adicionais e benefícios exclusivos. A partir disso, destacaram-se a oferta de serviços diferenciados em lojas de atendimento, descontos especiais para manutenção do veículo e a disponibilização de serviços, tais como o de despachante em caso de sinistro, além da possibilidade de aviso de sinistro pela Internet, entre outros (BRADESCO, 2007j).

O *Bradesco Seguro Auto* oferece coberturas básicas e adicionais. As coberturas básicas são: (i) colisão, incêndio, roubo/furto; (ii) incêndio, roubo/furto; (iii) danos materiais e/ou corporais causados a terceiros. As coberturas adicionais são: (i) acidentes pessoais de passageiros; (ii) despesas extraordinárias; (iii) garantia de indenização pelo valor de novo por 180 ou 365 dias; (iv) cobertura de blindagem; (v) cobertura para kit gás; (vi) danos morais (BRADESCO, 2007h).

Em relação aos critérios de indenização, em sinistro com indenização integral, o segurado conta com os seguintes critérios de indenização: (i) valor de mercado referenciado: a indenização corresponde ao valor do veículo, constante na tabela FIPE<sup>32</sup>, vigente na data do pagamento da indenização, aplicado o fator de ajuste definido no momento da contratação do seguro; (ii) valor determinado: a indenização corresponde a uma quantia fixa estipulada a partir da tabela FIPE no ato da contratação do seguro (BRADESCO, 2007h).

Dentre as vantagens e benefícios oferecidos no *Bradesco Seguro Auto*, destacam-se: (i) serviço de despachante gratuito: em caso de indenização integral, todas as sucursais têm à disposição do corretor, segurado ou terceiro, despachantes referenciados, para obter a documentação necessária nos Órgãos de Trânsito e Policiais (eles somente retiram e entregam as Certidões à Seguradora); (ii) desconto fidelidade: garante um desconto na renovação do *Bradesco Seguro Auto*, mesmo tendo ocorrido sinistro. Sem ocorrência de sinistro, o desconto é ainda maior; (iii) desconto especial para veículo com equipamento de segurança que possibilite o bloqueio e/ou o rastreamento do automóvel, nos casos de roubo ou furto (BRADESCO, 2007h).

---

<sup>32</sup> Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da USP (elabora tabela de veículos que expressa preços de reposição médios de mercado efetivamente praticados, base nacional).

Em relação às opções de pagamento, na contratação ou renovação do *Bradesco Seguro Auto*, o pagamento do seguro pode ser parcelado em até quatro vezes sem juros ou em até dez vezes iguais. Também é possível efetuar o pagamento por meio de carnê ou débito em conta corrente, para correntistas do Banco Bradesco (BRADESCO, 2007h).

Em 2005, a Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros intensificou a realização de pesquisas para desenvolvimento de novos produtos e qualificação de seus serviços com o objetivo de criar uma base permanente para o desenvolvimento de produtos adequados às reais necessidades de cada nicho de mercado (BRADESCO, 2007b). A estratégia de desenvolvimento de novos produtos e, ainda, que agreguem serviços e benefícios – sem custo adicional – tinha o objetivo de fidelizar os clientes do ramo automóvel e, ainda, aumentar a base de segurados. Logo, foi lançado o *Bradesco Seguro Auto - Exclusivo Cliente Bradesco*, ainda em 2005, e o *Bradesco Seguro Auto Mulher*, em 2006.

O *Bradesco Seguro Auto - Exclusivo Cliente Bradesco* é um produto para os clientes pessoa física e jurídica do Banco Bradesco com condições especiais de pagamento. As características de coberturas, indenização, vantagens e benefícios são as mesmas do *Bradesco Seguro Auto*. Entretanto, esta modalidade somente para clientes do banco oferece outras opções de pagamentos, ou seja, além de desconto especial no preço do seguro, o segurado pode escolher a data de vencimento das parcelas (dias 5, 10, 15, 20, 25 e 30), caso opte pelo pagamento no débito em conta corrente, podendo parcelar em até dez vezes. Também, pode parcelar em até quatro vezes sem juros, acima de quatro vezes e em até doze vezes com juros reduzidos no débito em conta ou em até dez vezes com juros reduzidos no carnê (BRADESCO, 2007h).

O *Bradesco Seguro Auto Mulher* abrange todas as características do *Bradesco Seguro Auto* e, ainda, oferece preço diferenciado e um check-up para o veículo segurado, durante a vigência da apólice. Além disso, a Assistência Dia e Noite oferece reboque por pane sem limite de ocorrência, e táxi, em caso de acidente ou pane<sup>33</sup> (BRADESCO, 2007h). Deve-se ressaltar que o *Bradesco Seguro Auto Mulher*, que foi lançado em março de 2006, no final do exercício deste ano, já representava 40% do total de clientes pessoas físicas na carteira de automóveis do grupo Bradesco de Seguros.

---

<sup>33</sup> Serviço oferecido para o transporte, do local do evento para outro local, desde que dentro do município da residência da segurada.

Vale mencionar que a seguradora Unibanco-AIG<sup>34</sup> foi pioneira nesse segmento. Lançou no ano de 1998 o *Seguro Mulher*, agregando uma série de serviços ao produto que foram sugeridos por seguradas e funcionárias da seguradora. O principal serviço é um presente especial no ato da contratação do seguro, o *Momento Beleza*, que oferece, gratuitamente, sessões de massagem, serviços de manicure e de pedicure, ou depilação. As seguradas também podem participar do *Programa Nutricional*, com dicas de alimentos e cardápios para diversos momentos da vida, como gravidez, menopausa e TPM.

Outro produto do ramo auto é o *Bradesco Seguro Auto Empresa*, que possibilita que a empresa contrate um seguro para a sua frota e, ainda, que os seus funcionários adquiram individualmente o seguro de seus automóveis. Oferece, também, seguro para veículos de carga, com Assistência Carga Dia e Noite, e as coberturas adicionais para carroceria, equipamentos e diária de paralisação. As características de coberturas, indenização, vantagens e benefícios e opções de pagamento são as mesmas do *Bradesco Seguro Auto* (BRADESCO, 2007h).

Em 2006, a seguradora, também, lançou novos benefícios, entre eles, o carro reserva e o reparo de pára-brisa e incentivou as ações de relacionamento eletrônico com os corretores e com os segurados por meio da Internet. Ainda, em 2006, a Bradesco Auto/RE implantou o *Bradesco Auto Center*, que é um centro automotivo que reúne serviços de atendimento a automóveis num único lugar. Dentre os serviços, destacam-se: (i) atendimento de sinistro auto; (ii) retirada de carro reserva; (iii) instalação de equipamento antifurto; (iv) realização de vistoria prévia; (v) reparo ou troca de vidro (BRADESCO, 2007e). Nesse sentido, vai ao encontro, outra vez, da estratégia de agregar serviços adicionais e benefícios exclusivos aos clientes. Atualmente, as cidades de Porto Alegre/RS, São Paulo/SP e Joinville/SC contam com os serviços do centro automotivo.

Enfim, verificou-se que o grupo procurou desenvolver produtos diferenciados no mercado e, ainda, agregar serviços adicionais e benefícios exclusivos com o objetivo de fidelizar clientes e aumentar a base de segurados.

---

<sup>34</sup> A Unibanco-AIG ocupou a 7ª posição no *ranking* do seguro de automóvel no Brasil, nos anos de 2005 e 2006, com uma participação de 4,70% e 4,65%, respectivamente.

### 4.1.3 Considerações Finais

Para encerrar esta seção, é preciso resgatar algumas informações a respeito da formação do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência e realizar alguns comentários finais. Inicialmente, ressaltou-se que, no final do ano de 2006, o Grupo Bradesco de Seguros e Previdência, além da controladora Bradesco Seguros S.A, era constituído por suas controladas e coligadas. Sendo assim, é importante compreender que as operações destas empresas são conduzidas no contexto do conjunto das empresas integrantes do Grupo Bradesco de Seguros e Previdência, atuando de forma integrada no mercado, por conseguinte, os custos das estruturas operacional e administrativa comuns são absorvidos segundo a praticabilidade e a razoabilidade de lhes serem atribuídos em conjunto ou individualmente.

Ainda, através de suas controladas e coligadas, o grupo Bradesco de Seguros explora as operações de seguros e resseguros dos ramos elementares e vida, capitalização, assistência à saúde e planos de previdência. Para finalizar, cabe ressaltar o desenvolvimento do *UniverSeg* com o objetivo de capacitar e qualificar funcionários e corretores, e do *Site 100% Corretor*, que possui funcionalidades para melhorar o relacionamento operacional com a companhia, automatizar processos e agilizar o atendimento e a prestação de serviços. Verificou-se, assim, a preocupação da empresa em desenvolver novas formas de comercialização e relacionamento com o mercado e, ainda, investimento em tecnologia e na qualificação da mão-de-obra. Levando em conta essas considerações, é importante destacar que essas iniciativas do grupo Bradesco de Seguros não se tratam de particularidades deste grupo, mas, sim, de uma tendência deste setor.

## 4.2 FORMAÇÃO DO GRUPO SUL AMÉRICA

A Sul América S.A., atualmente maior grupo segurador independente do Brasil, foi fundada<sup>35</sup> em dezembro de 1895 por Dom Joaquim Sanchez de Larragoiti, quando começou a operar no mercado brasileiro lançando diversos produtos inovadores no setor de seguros. De

---

<sup>35</sup> Naquela época sob a denominação de Sul América Companhia Nacional de Seguros de Vida.

acordo com dados da SUSEP e ANS, em 2006 a Companhia ocupava a segunda posição no *ranking*<sup>36</sup> das seguradoras brasileiras, em termos de prêmios (SUL AMÉRICA, 2007d).

A Figura 5 mostra a estrutura organizacional da Sul América.

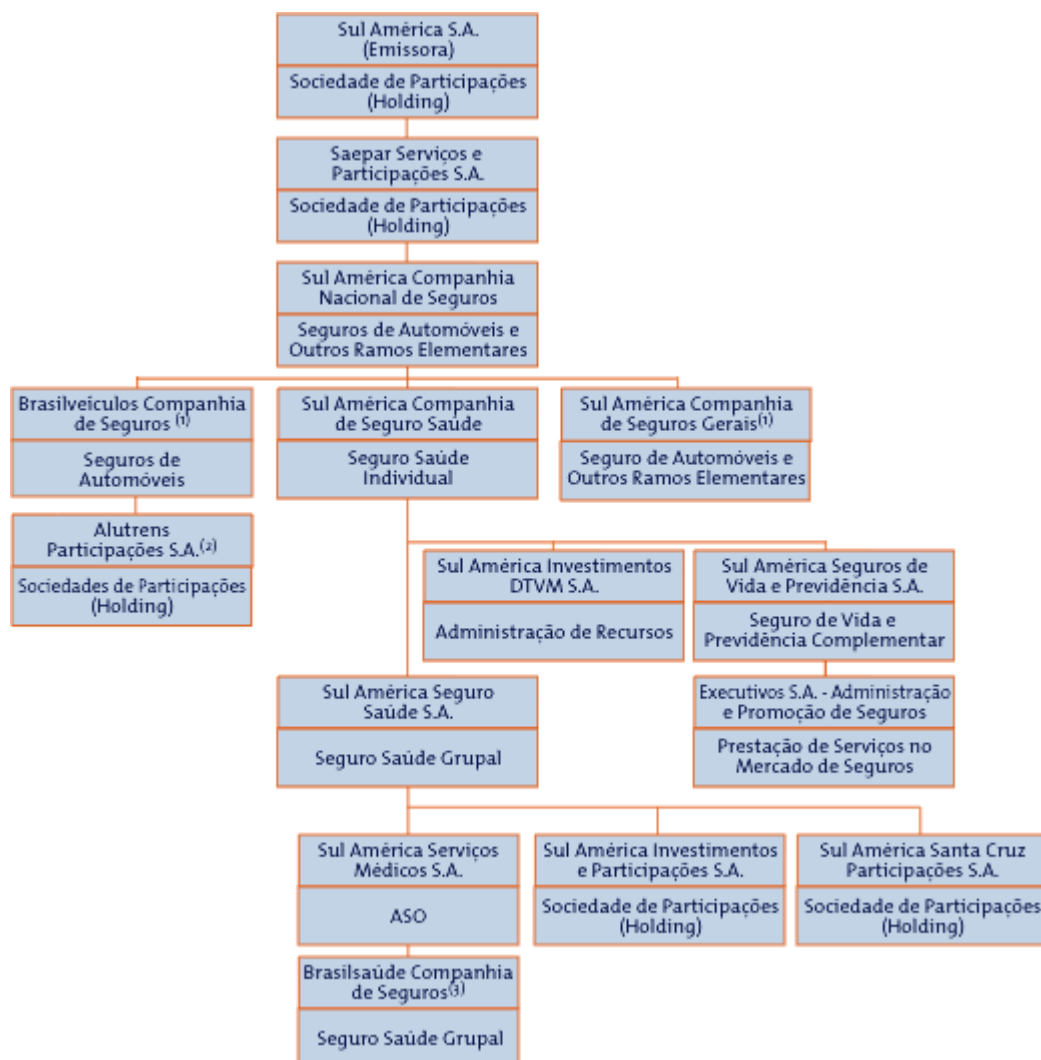


Figura 5: Estrutura Organizacional da Sul América S.A.<sup>37</sup>  
FONTE: Sul América, 2007c.

<sup>36</sup> O grupo Bradesco ocupava a primeira posição e, também, é o maior grupo segurador ligado a banco.

<sup>37</sup> Estrutura organizacional da Sul América S.A. (SASA) e cada uma de suas subsidiárias operacionais e das sociedades de participações (holding) em 30 de junho de 2007.

(1) Em 30/06/07, a Sul América S.A. detinha, direta e indiretamente, 96,9% da Sul América Companhia Nacional de Seguros, que detinha 60,0% de participação no capital votante da Brasilveículos Companhia de Seguros, e 70,8% de participação no capital votante da Sul América Companhia de Seguros Gerais (nova razão social da Gerling Sul América S.A. - Seguros Industriais).

(2) Em 30/06/07, a Sul América S.A. detinha, direta e indiretamente, 96,9% da Sul América Companhia Nacional de Seguros, que detinha 60,0% de participação no capital votante da Brasilveículos Companhia de Seguros, que, por sua vez detinha 49,33% da Alutrens Participações S.A.

(3) Em 30/06/07, a Sul América S.A. detinha, indiretamente, 98,1% da Sul América Serviços Médicos S.A., que, por sua vez, detinha 50,1% de participação direta no capital votante da Brasilsaúde Companhia de Seguros.



A Sul América atua no setor de seguros brasileiro oferecendo uma ampla gama de coberturas de seguro para pessoas físicas, jurídicas e órgãos governamentais. A empresa oferece produtos nas seguintes linhas de negócios: (i) seguros de saúde, (ii) seguros de automóveis, (iii) seguros de outros ramos elementares, (iv) seguros de vida, (v) previdência complementar, (vi) administração de recursos, e (vii) ASO<sup>38</sup>. Em relação às receitas do grupo, em 2007, as participações dos ramos foram: saúde (54%); automóveis (27%); outros ramos elementares (12%); vida (4%); previdência (2%); e outros (1%) (SUL AMÉRICA, 2007d).

Conforme se observa na Figura 5, o grupo Sul América S.A. é composto por diversas empresas. Entretanto, diferentemente do grupo Bradesco de Seguros e Previdência que, estrategicamente, criou Unidades de Negócios especializadas por ramos/segmentos e reestruturou o sistema de tecnologia da informação com o objetivo de atender diretamente essas unidades e descentralizar a tomada de decisão na Sul América não se verificou esse movimento. Assim, crê-se que por esta razão os dados da Sul América não se encontram disponíveis com a mesma transparência e clareza dos dados da Bradesco Seguros. Por conseguinte, não foi possível apresentar a formação do grupo Sul América da mesma forma que se apresentou o grupo Bradesco de Seguros e Previdência. Todavia, foi possível verificar questões a respeito da comercialização e distribuição dos produtos do grupo Sul América. Logo, a próxima seção explicita as diferentes linhas de negócios do grupo e as companhias operacionais pelas quais estas linhas são conduzidas e, ainda, destacam-se as regiões de atuação do grupo.

#### **4.2.1 Comercialização e Distribuição dos Produtos do Grupo Sul América**

Os produtos de seguros da Sul América são comercializados e distribuídos em todas as regiões do país, com maior concentração na região sudeste. De acordo com dados da SUSEP e ANS, em 31 de dezembro de 2006, os prêmios de seguros estavam distribuídos da seguinte forma:

- 69,2% na região sudeste;
- 14,4% na região nordeste;

---

<sup>38</sup> ASO: modalidade de operadora de plano de assistência à saúde que consiste na administração de planos ou serviços de assistência à saúde.

- 9,0% na região sul;
- 5,6% na região centro-oeste;
- 1,8% na região norte.

Parte significativa do trabalho de *marketing* e distribuição é coordenada por intermédio de sucursais e escritórios de vendas espalhados pelo Brasil. Em 30 de junho de 2007, a empresa contava com 14 sucursais, 14 núcleos de atendimento aos corretores e 26 escritórios de vendas localizados em 50 das principais cidades do Brasil, incluindo São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e outras capitais brasileiras.

As sucursais dedicam-se ao desenvolvimento de novos negócios e à identificação de novas oportunidades de vendas. A análise de risco e as cotações de vendas são executadas pelo pessoal de cada uma das sucursais, de acordo com as políticas de preço e seleção de riscos. As atividades das sucursais recebem apoio de núcleos de atendimento ao corretor que prestam ampla gama de serviços à rede de corretores de seguros independentes, tais como infra-estrutura de escritório, cotações, apresentação de propostas e relatório de sinistros, bem como informações sobre os produtos e serviços. Adicionalmente, os escritórios de vendas prestam apoio local às unidades de vendas e de negócios para que elas obtenham informações que respaldem as atividades de emissão de apólices e liquidação de sinistros.

Os produtos de seguros são comercializados principalmente por intermédio de uma rede de aproximadamente 26.900 corretores de seguros independentes ativos e *joint ventures* com instituições como o Banco do Brasil. Além disso, os produtos de seguros também são distribuídos por meio de alianças estratégicas com instituições financeiras brasileiras como a Nossa Caixa, o HSBC Bank, o Banco Safra, Citibank, Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., Banco Panamericano S.A., Banco Mercantil do Brasil S.A. e Banco da Amazônia S.A.. Os produtos de previdência complementar são distribuídos por intermédio de uma rede de aproximadamente 1.331 corretores de seguros independentes ativos especializados em previdência complementar. Os produtos do segmento de Administração de Recursos são distribuídos nos termos de contratos firmados com aproximadamente 56 instituições financeiras (SUL AMÉRICA, 2007d). Assim, essa estratégia de distribuição dos produtos do grupo Sul América permite que clientes atuais e potenciais tenham mais opções de acesso à carteira de produtos por meio do canal de sua escolha.

Deve-se ressaltar que, segundo especialistas, essas alianças estratégicas entre os grupos seguradores e instituições financeiras são comuns, pois, segundo eles, os seguradores beneficiam-se tendo uma ampla rede de agências bancárias para vender seus produtos. A

exemplo, a Porto Seguro vende no BankBoston, a Marítima no Banespa, a Mapfre no Sicredi, entre outros (CQCS, 2008a).

O Quadro 2 contém as linhas de negócios da Sul América e as Companhias operacionais pelas quais estas linhas são conduzidas.

| <b>Linhas de Negócios</b>                  | <b>Empresa de Distribuição</b>   |
|--|--|
| Seguros de Saúde                           | Sul América Companhia de Seguro Saúde (no segmento de seguros de saúde individual).  |
|  | Sul América Seguro Saúde S.A. (no segmento de seguros de saúde grupal).  |
|  | Brasilsaúde Companhia de Seguros (no segmento de seguros de saúde grupal, principalmente para distribuição aos clientes do Banco do Brasil).                 |
| Seguros de Automóveis                      | Sul América Companhia Nacional de Seguros (distribuição dos produtos por meio da rede de corretores independentes).  |
|  | Brasilveículos Companhia de Seguros (principalmente para distribuição aos clientes do Banco do Brasil).  |
|  | Sul América Companhia de Seguros Gerais <sup>39</sup> (enfoque no seguro de frotas de automóveis de subsidiárias brasileiras de Companhias alemãs e suíças). |
| Outros Ramos Elementares                   | Sul América Companhia Nacional de Seguros.   |
|  | Sul América Companhia de Seguros Gerais.   |
| Seguros de Vida e Previdência Complementar | Sul América Seguros de Vida e Previdência S.A.   |
| Administração de Recursos                  | Sul América Investimentos Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.  |
| ASO  | Sul América Serviços Médicos S.A.  |

Quadro 2 Distribuição dos produtos da Sul América  
 FONTE: Sul América, 2007d.

Vale mencionar que, aproximadamente 82,0% dos prêmios de seguros no período de seis meses findo em 30 de junho de 2007 foram provenientes de vendas efetuadas por corretores de seguros independentes, e aproximadamente 18% foram efetuados por intermédio das subsidiárias Brasilveículos e Brasilsaúde – que, conforme já mencionado anteriormente, são resultados da *joint venture* com o Banco do Brasil –, e alianças estratégicas, tais como com a Nossa Caixa, o HSBC Bank e o Banco Safra.

<sup>39</sup> Nova denominação da Gerling Sul América S.A. - Seguros Industriais.

#### 4.2.2 Decisões Estratégicas do Grupo Sul América

No início da década de 1990, a Sul América iniciou um processo estratégico com o objetivo de estruturar seu crescimento e atingir a liderança de mercado em termos de prêmios de seguros. Para tal, em 1994, a Companhia formou uma *joint venture* com o Banco do Brasil, constituindo a Brasilprev<sup>40</sup>, onde eram comercializados planos de previdência privada. Essa associação com o Banco do Brasil resultou, também, na criação das empresas Brasilcap<sup>41</sup>, Brasilsaúde<sup>42</sup> e Brasilveículos<sup>43</sup> (SUL AMÉRICA, 2007d).

A Brasilsaúde foi criada para operar na linha de negócios de seguros de saúde, a Brasilcap, para comercializar planos de capitalização e a Brasilveículos para operar na linha de negócios de seguros de automóveis. Logo, esta parceria com o Banco do Brasil – que possui um grande número de agências espalhadas por todo país – permitiu uma expansão da rede de distribuição nessas linhas de negócios e, por conseguinte, possibilitou um aumento na comercialização.

Em 1996, a Companhia criou a SAGA - Sul América Gestão de Ativos – que posteriormente teve sua razão social alterada para Sul América Investimentos –, para atuar na administração de recursos de terceiros (SUL AMÉRICA, 2007a). Essa estratégia de diversificação de suas linhas de negócios adotada pela companhia, aliada ao direcionamento para a constante melhoria de seus produtos e serviços, levou-a a adquirir, do grupo Arbi, as seguradoras Santa Cruz Seguros S.A. e Itatiaia Seguros S.A.

No ano de 1997, através de uma *joint venture* com a Aetna International Inc.<sup>44</sup>, a Sul América começou a oferecer produtos de seguros de crédito (SUL AMÉRICA, 2007d). No

---

<sup>40</sup> A Brasilprev foi fundada em 1993, através da associação do Banco do Brasil com seguradoras do mercado. Em 1994 a empresa deu início à comercialização de seus primeiros planos individuais (BRASILPREV, 2007a). Atualmente, a Brasilprev Seguros e Previdência S.A. é resultado da associação entre o Banco do Brasil, o Principal Financial Group e o Sebrae. A composição acionária é de 49,99%, 46,01% e 4,00%, respectivamente (BRASILPREV, 2007b). Desse modo, a Brasilprev não pertence mais a Sul América.

<sup>41</sup> A Brasilcap foi criada em 1995, a partir de uma associação entre o Banco do Brasil (com 49,9% do capital), Icatu Hartford (16,7%), Sul América (16,7%) e Aliança do Bahia (15,8%) (BRASILCAP, 2007).

<sup>42</sup> A Brasilsaúde é resultado da parceria entre o Banco do Brasil e a Sul América. A composição acionária desta Companhia é de 50,05% da Sul América, 49,92% do Banco do Brasil e 0,03% de minoritários (BRASILSAÚDE, 2007). A empresa conta com ampla Rede Referenciada de clínicas, médicos, hospitais e laboratórios. Ressalta-se que, a Rede Referenciada do BB Seguro Saúde é gerida pela Sul América Serviços Médicos, que também responde pelas atividades de regulação de sinistros e de atendimento aos segurados, mediante contrato operacional de prestação de serviços.

<sup>43</sup> O produto comercializado pela Brasilveículos oferece aos segurados o suporte das filiais da parceira Sul América, que regula e liquida os sinistros ocorridos (BRASILVEÍCULOS, 2007).

<sup>44</sup> A Aetna International Inc. é uma empresa líder na área de seguro saúde e uma das maiores seguradoras norte-americanas.

mesmo ano, a Sul América, algumas empresas brasileiras<sup>45</sup> e a COFACE (Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur) formaram a Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação S.A. (SBCE). Presente nos principais centros econômicos, a SBCE foi a primeira empresa no país destinada a operar exclusivamente com seguros ao comércio externo. Destaca-se que a Bradesco Seguros S.A. é uma das empresas que formou a SBCE, juntamente com a Sul América, assim, os dois maiores grupos seguradores do país, além de terem sido pioneiros neste segmento, atuam juntos.

Em 1998, a empresa, estrategicamente, desenvolveu o *NAC On-line* (Núcleos de Atendimento ao Corretor On-line), um *site* voltado exclusivamente aos corretores de seguros, atuando como uma ferramenta de apoio a seus parceiros na comercialização dos produtos da Sul América. Por meio dessa intranet, os corretores têm acesso a vários serviços incluindo: (i) apresentação de proposta *on-line*, (ii) informações sobre sua carteira de clientes, (iii) demonstrativos de comissão, e (iv) notificações relacionadas aos produtos e serviços. Como apoio, é oferecido um serviço de atendimento 24 horas para comunicação com os corretores pela internet e por telefone (SUL AMÉRICA, 2007h). De modo geral, acredita-se que o *NAC On-line* é um sistema que possibilita reduzir os custos incorridos com relação às vendas de apólices e fortalecer o relacionamento com os corretores.

Vale mencionar que o *NAC On-line* é um *site* similar ao *Site 100% Corretor* do grupo Bradesco, ou seja, *sites* direcionados aos corretores de seguros cadastrados no grupo, que possibilitam a utilização de funcionalidades que reduzem custos e melhoram o relacionamento operacional com a companhia. Ressalta-se que o *NAC On-line* foi lançado primeiro em 1998, já o *Site 100% Corretor* foi lançado em 2004. Ainda, segundo informações obtidas através de entrevistas não-estruturadas com corretores de seguros, os serviços operacionais oferecidos pelas companhias são muito similares, assim como os produtos; contudo, os corretores entrevistados não demonstraram preferência.

Em 2001, o grupo financeiro holandês ING Investment Management<sup>46</sup> adquiriu a participação detida pela Aetna na Sul América. Em 2002, foi celebrada uma associação estratégica com o ING, que atualmente detém uma participação de 49% na companhia. Os 51% restantes permaneceram nas mãos dos acionistas originais. A operação foi concretizada

---

<sup>45</sup> As empresas foram: Banco do Brasil, BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), Bradesco Seguros, Minas Brasil Seguros e Unibanco-AIG.

<sup>46</sup> O grupo ING está presente em 60 países, tem mais de 160 anos de experiência, apresentando-se como prestador de serviços financeiros, atuando nas áreas de banco de varejo e atacado, seguros e gestão de recursos. É um dos 15 maiores conglomerados financeiros do mundo. A instituição holandesa é também a maior seguradora internacional na América Latina e uma das cinco maiores seguradoras norte-americanas. Atualmente, o grupo tem 115 mil funcionários (SUL AMÉRICA, 2007b).

com a aquisição da área internacional e da administração de finanças da seguradora Aetna, sediada nos Estados Unidos, que era acionista da companhia brasileira. A Sul América e o ING apresentaram ao mercado a marca de sua associação em 2003 (SUL AMÉRICA, 2007a).

Com a associação, o ING passou a ter participação em todos os ramos de seguro cobertos pela Sul América. A operação também se estendeu às áreas de administração de ativos com a fusão da Sul América Investimentos (SAMI) e do ING Investment Management. Ressalta-se que a associação entre os dois grupos teve início em dezembro de 2000, quando a SulAmérica e o ING tornaram-se sócios na Sul América Aetna (Sulaet). Esta primeira associação nasceu quando o grupo holandês adquiriu as divisões de serviços internacionais e financeiros da Aetna Inc. – empresa norte-americana que, conforme já mencionado anteriormente, até então mantinha uma *joint-venture* com a Sul América, atuando nos ramos de saúde, vida e previdência.

Em 2003, foi lançada uma nova versão do *site* da Sul América, possibilitando ao usuário conhecer as características, benefícios e vantagens dos produtos do grupo em seguros e previdência, solicitar cálculos, realizar consultas *on-line* e acessar informações corporativas. Deve-se ressaltar que a Sul América S.A. reúne em um único *site* informações sobre os produtos e serviços oferecidos pelas empresas integrantes do grupo – com exceção das empresas Brasilveículos Companhia de Seguros e Brasilsaúde Companhia de Seguros, que tem seus produtos comercializados junto ao Banco do Brasil.

Estrategicamente, em 2004, foi iniciado um programa para rever as diversas políticas de negócios com o objetivo de reduzir os custos operacionais, incluindo, entre outras medidas: (i) revisão das políticas de provisão para litígios; (ii) renegociação de contratos celebrados com determinados prestadores de serviço, particularmente no segmento de seguros de saúde; e (iii) reestruturação de determinadas carteiras de seguros, particularmente nos segmentos de saúde e vida, buscando reestruturar as apólices que não estivessem de acordo com as metas de rentabilidade (SUL AMÉRICA, 2007d).

No primeiro semestre de 2005, foi lançada a *UNIVERSAS* – Universidade Corporativa da Sul América –, que é um canal virtual de treinamento focado no aprimoramento de competências profissionais dos funcionários e dos corretores da companhia. O canal contém iniciativas de desenvolvimento e educação contínua, formuladas a partir das estratégias da empresa. São oferecidas oportunidades de treinamento *on-line* acompanhados por tutores, que respondem dúvidas por e-mail. Atualmente, são oferecidos mais de 64 cursos *on-line*. Além disso, a universidade oferece espaços para fóruns, chats, divulgações a partir de murais eletrônicos e pesquisas de opinião. Sendo assim, esta decisão estratégica de desenvolvimento

de corretores pretende qualificar ainda mais seus parceiros e ampliar a rede de distribuição composta, atualmente, por cerca de 26.900 corretores de seguros independentes. Este canal virtual é semelhante ao *UniverSeg* do grupo Bradesco Seguros que, conforme já mencionado anteriormente, tem o objetivo de desenvolver e qualificar os corretores e funcionários do grupo, e que foi lançado um ano antes do *UNIVERSAS*.

Ainda, em 2005, a Sul América iniciou um processo de transformação e atualização da Tecnologia da Informação, incluindo os servidores, equipamentos de armazenamento e rede, através de uma abordagem onde, ao invés de contratar um único prestador de serviço, estabeleceu uma parceria com um conjunto de fornecedores, onde cada um é líder em seu respectivo segmento e manteve o controle interno sobre as operações de infra-estrutura, com isso garantiu o devido equilíbrio entre sistemas próprios e terceirizados.

A infra-estrutura do centro de dados foi terceirizada à IBM em março de 2005 e a rede remota, que conecta todas as sucursais através de dados, voz e vídeo, foi terceirizada à Telmex. Os serviços de impressão foram terceirizados à Xerox. Com essa abordagem, tem-se capacidade, atualmente, de sustentar o crescimento operacional de acordo com a demanda, segundo a qual a capacidade adicional necessária será proporcionada pelo fornecedor sob a forma de serviços e não de investimentos de capital (SUL AMÉRICA, 2007h).

Destaca-se que o grupo Bradesco de Seguros e Previdência, também, passou por um processo de reestruturação da Tecnologia da Informação; entretanto, conforme já mencionado anteriormente, o objetivo era atender diretamente às quatro Unidades de Negócios do grupo e, ainda, descentralizar a tomada de decisão em relação às prioridades e necessidades de cada área.

Em 2006, de maneira estratégica, foi celebrado um contrato com a Axa Corporate Solutions, uma empresa controlada pelo grupo segurador francês Axa, que atua no segmento de seguro de ramos elementares na Europa (SUL AMÉRICA, 2007d). Com essa estratégia, a Sul América obteve a preferência para oferecer seus produtos aos clientes internacionais da Axa com operações no Brasil.

Estrategicamente, em 2007, a Sul América encerrou a *joint venture* na Gerling Sul América S.A. - Seguros Industriais<sup>47</sup> entre a Gerling-Kozer Welt Service Aktiengesellschaft e a subsidiária da SASA Sul América Companhia Nacional de Seguros, que adquiriu os restantes 43,82% do capital social total da Gerling Sul América S.A. - Seguros Industriais, passando a deter a totalidade das suas ações (SUL AMÉRICA, 2007d).

---

<sup>47</sup> *Joint venture* realizada no ano de 1977.

No decorrer do tempo, a Sul América realizou alianças estratégicas com empresas visando benefícios bilaterais, que agregaram valor para todos os envolvidos no negócio, com o objetivo de oferecer um atendimento de qualidade aos clientes, fornecedores e prestadores de serviço. O Quadro 3 mostra as aquisições, associações e *joint-ventures*, já mencionadas anteriormente, que a Sul América realizou ao longo do tempo.

| Grupo            | Anos | Aquisições, Associações e <i>Joint-ventures</i>  |
|------------------|------|--|
| Sul América S.A. | 1994 | <i>Joint venture</i> com o Banco do Brasil.  |
|                  | 1996 | Aquisição da Santa Cruz Seguros S.A. e Itatiaia Seguros S.A.   |
|                  | 1997 | Formação da Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação (SBCE) juntamente com outras quatro seguradoras. |
|                  |      | <i>Joint venture</i> com a Aetna Inc.  |
|                  | 2001 | O ING adquiriu a participação detida pela Aetna na Sul América.  |
|                  | 2002 | Associação com a ING, que atualmente detém uma participação de 49% na Companhia.                           |
|                  | 2006 | Contrato com a Axa Corporate Solutions.  |

Quadro 3 Aquisições, associações e *joint-venture* da Sul América S.A., 1994-2006  
Fonte: Sul América 2007a.

O Quadro 4 apresenta, de forma resumida, as principais estratégias de negócios adotadas pelo grupo Sul América e que foram responsáveis pelo bom desempenho da empresa, fazendo com que ela ocupe posição entre os maiores grupos seguradores do mercado brasileiro.

| Grupo            | Anos | Principais estratégias de negócios   |
|------------------|------|--|
| Sul América S.A. | 1996 | Criação da SAGA – Sul América Gestão de Ativos (posteriormente teve sua razão social alterada para Sul América Investimentos).       |
|                  | 1996 | Começou a operar no segmento de administração de recursos.   |
|                  | 1997 | Criação da Brasilveículos, junto com o Banco do Brasil.  |
|                  | 1997 | Através de uma <i>joint venture</i> com a Aetna International Inc., a Sul América começou a oferecer produtos de seguros de crédito. |
|                  | 1998 | Lançou o seguro personalizado Sul América Auto.  |
|                  | 1998 | Desenvolveu o <i>NAC On-line</i> , voltado aos corretores de seguros.  |
|                  | 2004 | Lançou o Auto Pop.   |
|                  | 2004 | Foi iniciado um programa para rever as diversas políticas de negócios com o objetivo de reduzir os custos operacionais.              |
|                  | 2005 | Lançou o Sul América Consórcio (nas cidades de Ribeirão Preto e Campinas).   |
|                  | 2005 | Lançou o <i>UNIVERSAS</i> – Universidade Corporativa da Sul América.   |
|                  | 2005 | Iniciou um processo de transformação e atualização da Tecnologia da Informação.  |

Quadro 4 Principais estratégias de negócios da Sul América S.A., 1996-2005  
Fonte: Sul América 2007a, 2007b, 2007d.



Em resumo, verificou-se que as decisões estratégicas de expansão do grupo Sul América incluíram *joint ventures*, aquisições, associações e contrato de serviço, possibilitando, assim, que o grupo ampliasse sua rede de distribuição. Em relação as suas decisões estratégicas de negócios, observou-se que as iniciativas centraram-se na expansão de suas linhas de negócios, na revisão das diversas políticas de negócios com o objetivo de reduzir os custos operacionais e, também, em torno de atividades voltadas à qualificação de corretores. Além disso, o ramo auto – que será discutido na seção 4.2.3 –, focou-se no desenvolvimento de novos produtos, lançando produtos pioneiros no mercado segurador brasileiro.

#### **4.2.3 O Ramo Automóvel no grupo Sul América**

O ramo automóvel foi responsável por 27% da receita do grupo Sul América no 1º semestre de 2007, além de ocupar a 2ª posição no *ranking* de seguros de automóveis no Brasil em termos de prêmios de seguros, com uma participação de mercado de 14,9% e aproximadamente 1,6 milhão de veículos segurados. Esta seção trata, em particular, do ramo automóvel definindo seus produtos e suas características, precificação, comercialização.

As apólices de seguros de automóveis do grupo são comercializadas por corretores de seguros independentes e por meio de instituições financeiras que o grupo estabeleceu *joint ventures* e alianças estratégicas, incluindo o Banco do Brasil, através de uma *joint venture* para formar a Brasilveículos, bem como acordos de comercialização com a Nossa Caixa, HSBC Bank e Banco Safra.

A carteira de seguros de automóveis é composta por apólices individuais e grupais. As apólices de seguros de automóveis normalmente têm um prazo de um ano e os prêmios são pagos antecipadamente ou em até dez parcelas mensais durante a vigência da apólice. Aproximadamente, 60% dos prêmios de seguros devidos nas apólices de seguros de automóveis são pagos em quatro parcelas mensais.

Estrategicamente, em 1998, a Sul América lançou o seguro personalizado Sul América Seguro Auto, calculado de acordo com as características do motorista, do veículo e com os riscos aos quais ele é exposto (SUL AMÉRICA, 2007h). Sendo assim, atualmente, a política de emissão de apólice para seguros de automóveis individual considera certos fatores relacionados ao motorista, incluindo a idade, estado civil, sexo, uso do veículo,

disponibilidade de estacionamento, uso geográfico do veículo, histórico de seguros anteriores na empresa e em outras empresas de seguro, e histórico de crédito anterior em instituições financeiras. A política de emissão de apólices de seguros de automóveis grupal considera o tipo de atividade para a qual o veículo será usado e o histórico de sinistros anteriores. Ressalta-se que, o grupo Bradesco de Seguros, conforme já mencionado anteriormente, introduziu o sistema de cálculo do preço do seguro com base no perfil do segurado, somente no ano de 2004. Ainda, destaca-se que o cálculo do seguro de automóvel com base no perfil do segurado – que é discutido no capítulo 5 – é uma tendência desse ramo.

Diante desse contexto, é importante destacar que o processo de fixação de preços é totalmente automatizado e sujeito a determinadas normas de aceitação e níveis de aprovação. Os preços dos seguros de automóveis são fixados em função da frequência prevista de sinistros e custos correspondentes. Entre os fatores que afetam esses custos, estão o custo de reparos, valor dos automóveis, efeitos da inflação e litígios referentes à responsabilidade sobre os sinistros. Ressalta-se que os níveis de prêmios também se relacionam, em certa medida, ao nível de concorrência e custos administrativos. Por conseguinte, a rentabilidade do negócio de seguros de automóveis depende, em grande parte, da pronta identificação e conciliação de quaisquer disparidades entre níveis de prêmio e custos previstos (SUL AMÉRICA, 2007f).

Em 1999, a subsidiária Brasilveículos Companhia de Seguros foi pioneira no lançamento de um novo conceito na contratação de seguros de automóveis, o *Valor de Mercado*<sup>48</sup>. No ano seguinte, a subsidiária lançou a opção de contratação de seguros nas modalidades *Valor de Mercado* ou *Valor Determinado*<sup>49</sup>.

Em 2004, foi pioneira e lançou o Auto Pop, que é destinado para as pessoas que possuem veículos com mais de quatro anos de fabricação, oferecendo preços menores que os tradicionais. A cobertura oferecida, de colisão e incêndio, tem um valor de 40% mais baixo do que a cobertura normal para os veículos que tenham entre 5 e 15 anos de fabricação (SUL AMÉRICA, 2007a).

---

<sup>48</sup> O “valor de mercado” é uma quantia variável, garantida ao cliente, no caso de indenização integral do veículo, fixada em moeda corrente nacional, determinada de acordo com a tabela de referência de cotação para o veículo, previamente fixada na proposta de seguro, conjugada com o Fator de Ajuste – percentual que reflete a relação entre o valor do veículo segurado e o valor do veículo na tabela de referência (Tabela FIPE), no momento da contratação do seguro em Reposição Garantida - Tabela FIPE, utilizado para considerar características particulares, tais como: estado de conservação, opcionais e diferenças regionais –, em percentual a ser aplicado sobre a tabela estabelecida para utilização no cálculo do valor da indenização, na data da liquidação do sinistro (SUL AMÉRICA, 2007g).

<sup>49</sup> O “valor determinado” é uma quantia fixa, garantida ao cliente, no caso de indenização integral do veículo, fixada em moeda nacional e estipulada pelas partes no ato da contratação (SUL AMÉRICA, 2007g).

Em 2005, a subsidiária Brasilveículos lançou o *BB Seguro Auto Econômico*, um produto direcionado para carros nacionais de passeio, com modelos entre 10 e 20 anos de fabricação. Ainda neste ano, a Sul América implantou o *C.A.S.A. (Centro Automotivo de Super Atendimento)*, que oferece serviços tais como: vistoria de constatação de danos no veículo, emissão de laudo de identificação de avarias, transporte do veículo para a realização dos reparos em oficinas qualificadas, liberação do carro reserva ou do desconto de até 25% na franquia, gravação do número do chassi, reparo e substituição de vidros, instalação do sistema de rastreamento, entre outros.

O *C.A.S.A.* presta serviços aos veículos dos clientes e também pode atender a terceiros envolvidos em acidentes com os segurados da Sul América. Os clientes podem acompanhar o *status* dos serviços por e-mail ou mensagem de texto por telefone celular. A Sul América implantou dois *C.A.S.A.s* em 2005, nas cidades de São Paulo (capital) e Campinas. Em 2007, foram implantados nas cidades de Belo Horizonte, Porto Alegre e Salvador.

Ressalta-se que, conforme já mencionado anteriormente, no ano de 2006, a Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros implantou o *Bradesco Auto Center*, que é um centro automotivo semelhante ao *C.A.S.A.*, onde são prestados serviços de atendimento aos automóveis num único ambiente. Atualmente, o *C.A.S.A.* já se encontra implantado em cinco cidades do país, enquanto o *Bradesco Auto Center* encontra-se implantado em três cidades – Porto Alegre/RS, São Paulo/SP e Joinville/SC. De modo geral, crê-se que esses centros são implantados, estrategicamente, pelos grupos, em regiões onde as seguradoras lideram o *ranking*.

Ainda, outro exemplo similar ao centro automotivo, é a *Oficina Modelo* da Unibanco-AIG, que são oficinas selecionadas pela seguradora por meio de critérios técnicos e que oferecem serviços similares aos centros automotivos da Bradesco e da Sul América. Atualmente, têm-se quatro *Oficinas Modelo*, três na cidade de São Paulo e uma em Belo Horizonte.

Na seqüência, vale mencionar as coberturas oferecidas, que são: (i) abrangente: cobertura em caso de colisão, incêndio ou roubo/furto que resulte em perda parcial ou indenização integral do veículo; (ii) indenização integral: cobertura em caso de colisão, incêndio ou roubo/furto que resulte em indenização integral do veículo; (iii) responsabilidade civil: cobertura para danos materiais e corporais causados a terceiros; (iv) roubo e incêndio: cobertura em caso de roubo/furto ou incêndio que resulte em perda parcial ou indenização integral do veículo (SUL AMÉRICA, 2007e). Deve-se ressaltar que as coberturas devem ser

contratadas em conjunto com a Cobertura de Responsabilidade Civil, com exceção da cobertura responsabilidade civil, que pode ser contratada isoladamente.

Além destas coberturas, o segurado pode contratar garantias adicionais, tais como: danos morais, cobertura de vidros, blindagem, acessórios, equipamentos, carrocerias, carro reserva, valor de carro novo, despesas extraordinárias, acidentes pessoais de passageiro, assistência 24 horas, incêndio residencial, entre outros.

Deve-se ressaltar que o grupo procurou desenvolver serviços de valor agregado, tais como: instalação gratuita de sistemas anti-roubo; central de atendimento 24 horas; descontos para serviços de terceiros; aluguel gratuito de veículo; motorista amigo; despachante gratuito, entre outros. Levando em conta esses aspectos, faz-se necessário observar as particularidades destes serviços, destacando seus benefícios.

O *Serviço de Instalação Gratuita de Sistemas Anti-roubo* consiste na instalação de alguns componentes no veículo dos segurados, tais como: (i) travas eletrônicas que desativam o motor pela ativação de um dispositivo especial inserido nas chaves dos automóveis dos segurados, (ii) gravação do número do chassi em um local visível no pára-brisa e em outras partes dos veículos para facilitar sua identificação, e (iii) instalação de um sistema de rastreamento de veículos, para veículos expostos a riscos maiores ou com um valor segurado mais alto. Nesse sentido, a instalação de componentes pode reduzir o risco relacionado a roubo de veículos. A exemplo, segundo dados da empresa, em 2006, aproximadamente 80% dos veículos roubados segurados pelo grupo que continham esse sistema de rastreamento foram recuperados.

A *Central de Atendimento 24 horas* permite que os segurados realizem avisos de sinistros, resolvam dúvidas e façam sugestões relacionadas aos produtos e serviços do grupo. Por meio dessa central de atendimento, prestam-se serviços aos clientes em caso de acidentes ou falhas no automóvel, inclusive assistência mecânica, serviço de reboque, serviço de ambulância em caso de acidentes e serviço de motorista em caso de acidentes fora da cidade. Também são oferecidos serviços de emergência adicionais prestados na residência do titular da apólice, incluindo chaveiro e reparo de vazamentos, e determinados reparos relacionados a problemas elétricos ou em eletrodomésticos. Alguns desses serviços, incluindo o reboque e os serviços de emergência residenciais, são prestados por terceiros de acordo com contratos de serviço celebrados com a Sul América.

Para oferecer *Descontos para Serviços de Terceiros*, a Sul América celebrou contratos comerciais com outras empresas para disponibilizar aos seus clientes diversos serviços

relacionados à manutenção e proteção do veículo a preços reduzidos. Também oferece descontos para despesas de hotel, aluguel de veículos e estacionamento.

No serviço de *Aluguel Gratuito de Veículo*, em caso de um sinistro que envolva uma perda parcial, a empresa fornece um veículo ao titular da apólice gratuitamente durante o período no qual o seu veículo estiver sendo reparado ou, alternativamente, um desconto de 25% sobre o valor da franquia.

O *Motorista Amigo* possibilita a disponibilização de um motorista reserva caso ocorra algum imprevisto ao segurado que prejudique sua habilidade na direção como, por exemplo, intoxicação voluntária ou qualquer dano físico.

O serviço de *Despachante Gratuito* é oferecido nas principais cidades onde são vendidas as apólices de seguros de automóveis, onde se disponibiliza aos segurados um despachante exclusivo para auxiliá-los com a expedição e obtenção da documentação necessária em caso de sinistro.

Em síntese, verificou-se que o grupo Sul América adotou uma estratégia de desenvolvimento de serviços de valor agregado. Além disso, com o *Serviço de Instalação Gratuita de Sistemas Anti-roubo* possibilita, ainda, a redução do risco relacionado a roubo de veículos. Entretanto, não se constatou o desenvolvimento de novos produtos.

Por fim, pode-se ainda comentar que, no período de seis meses findo em 30 de junho de 2007, aproximadamente 91% das propostas de seguros de automóveis recebidas de corretores de seguros independentes foram apresentados eletronicamente por intermédio do *NAC On-line*.

#### **4.2.4 Considerações Finais**

Verificou-se que a formação do grupo Sul América S.A. resultou, principalmente, de associações, *joint ventures*, e ainda, alianças estratégicas; entretanto, destaca-se que essas *joint ventures* e alianças estratégicas, das quais parte de sua receita é resultante, não são exclusivas, e não são controladas integralmente pelo grupo. Alguns bancos no Brasil vendem os produtos da Sul América S.A. a seus clientes. Sendo assim, as vendas realizadas por meio de instituições financeiras, incluindo aquelas realizadas por intermédio da *joint venture* com o Banco do Brasil nos segmentos de seguros de saúde e de automóveis, representaram aproximadamente 18% dos prêmios de seguros totais no período de seis meses findo em 30 de

junho de 2007. No entanto, no futuro, alguns desses bancos podem decidir (i) não vender ou distribuir os produtos de seguros aos seus clientes, (ii) vender ou distribuir os produtos de seguro desenvolvidos por um ou mais dos concorrentes do grupo Sul América, ou (iii) vender ou distribuir seus próprios produtos de seguro. Logo, como os contratos com esses bancos não são exclusivos e os seus respectivos termos e condições podem ser alterados no futuro, não se pode garantir que o grupo Sul América continuará a auferir receitas de tais contratos no futuro, o que pode afetar adversamente seus negócios.

Ressaltou-se que as receitas da Sul América S.A. foram provenientes, principalmente, de prêmios de seguros dos ramos de saúde (54%) e automóveis (27%). Logo, essa concentração das receitas nesses segmentos de seguros poderá tornar o grupo mais suscetível às condições desfavoráveis desses segmentos. Ou, ainda, em outras palavras, devido a essa concentração condições de mercado desfavoráveis que venham a afetar os seguros nos segmentos de saúde e de automóveis podem ter um efeito adverso mais expressivo sobre os negócios da Sul América do que em seus concorrentes que possuem carteiras de seguro menos concentradas nesses segmentos.

Dentre as condições desfavoráveis, pode-se incluir a redução na venda de automóveis, afetando os negócios de seguros de automóveis do grupo ou no que diz respeito aos seguros de saúde, reduções significativas nos prêmios de seguros de saúde devido às restrições regulatórias sobre os reajustes de prêmios das apólices neste segmento. Por conseguinte, esses fatores poderão ter um efeito adverso relevante sobre os negócios da Sul América.

Por fim, pode-se ainda comentar que a Sul América e a Bradesco Seguros S.A. – juntamente com outras empresas, conforme já mencionado anteriormente – foram pioneiras no segmento de crédito à exportação, formando juntas a Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação S.A. (SBCE). Com isso, os dois maiores grupos seguradores do Brasil passaram a atuar juntos neste segmento.

#### 4.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Inicialmente, ressaltou-se que os dados do grupo Sul América não se encontram disponíveis com a mesma transparência e clareza dos dados do grupo Bradesco; contudo, verificou-se que o grupo Bradesco de Seguros realizou mais aquisições, já o grupo Sul América realizou mais associações e *joint ventures*. Essa divergência pode ser explicada pelo

fato do grupo Bradesco possuir uma ampla rede de distribuição em função de fazer parte da Organização Bradesco e se beneficiar da rede bancária para comercializar e distribuir seus produtos. Já o grupo Sul América, para ampliar sua rede de comercialização e distribuição, buscou alianças estratégicas que pudessem ampliar sua rede de distribuição.

Constatou-se que os grupos Bradesco e Sul América, estrategicamente, desenvolveram novas formas de comercialização e relacionamento com o mercado e, também, investiram em tecnologia para capacitar e qualificar a mão-de-obra. Nesse sentido, o desenvolvimento do *UniverSeg* e do *Site 100% Corretor* pelo grupo Bradesco e o desenvolvimento da *UNIVERSAS* e do *NAC On-line* pelo grupo Sul América tinham o objetivo de disponibilizar funcionalidades para a qualificação de funcionários e corretores, assim como agilizar o atendimento e a prestação de serviços e, ainda, reduzir custos operacionais.

Ainda, observou-se que nos dois grupos os seguros são comercializados, em sua maioria, por corretores independentes; entretanto, como o corretor de seguros independente pode escolher entre diversas companhias de seguros, que são concorrentes, a manutenção de um bom relacionamento com corretores de seguros independentes é muito importante para o segmento de seguros. Por isso, as companhias oferecem treinamento intensivo a corretores de seguros com a finalidade de aprimorar seus conhecimentos sobre os produtos e serviços da empresa e suas técnicas de vendas, inclusive aquelas voltadas para a venda cruzada dos produtos e serviços.

Para finalizar, cabe enfatizar que tanto o grupo Bradesco como o grupo Sul América procurou desenvolver produtos diferenciados no mercado e, ainda, agregar serviços adicionais e benefícios exclusivos com o objetivo de fidelizar clientes e aumentar a base de segurados. A exemplo, pode-se citar o *Bradesco Seguro Auto Mulher*, do grupo Bradesco, que oferece um check-up para o veículo segurado, durante a vigência da apólice; outro exemplo é o *Auto Pop*, do grupo Sul América, que oferece preços menores para veículos que tenham entre 5 e 15 anos de fabricação.

Todavia, deve-se ressaltar que os produtos, assim como as garantias e serviços disponibilizados pelos grupos, são semelhantes. De modo geral, pode-se dizer que esta semelhança seja resultado da transparência com a qual os produtos são ofertados no mercado para os clientes, ou seja, essa transparência expõe o produto aos concorrentes, fazendo com que estes ofereçam produtos semelhantes. Entretanto, produtos semelhantes nem sempre têm preços semelhantes, pois, conforme já mencionado anteriormente, o perfil do segurado influencia no valor do prêmio do seguro.

No próximo capítulo, justamente, serão discutidos os aspectos que são considerados no sistema de cálculo de diferentes seguradoras, assim como as divergências dos preços para diferentes perfis.



## 5 ESTRATÉGIAS E PREÇOS DO SEGURO DE AUTOMÓVEIS

Este capítulo procura, primeiramente, analisar os prêmios cobrados por diferentes seguradoras, observando as características dos produtos oferecidos por estas. E, em segundo lugar, pretende identificar estratégias de negócios adotadas por diferentes seguradoras. Desta forma, espera-se discutir, ao longo deste capítulo, aspectos que respondem ao último objetivo específico desta dissertação – analisar as estratégias de negócios da Bradesco Seguros S.A. e da Sul América S.A. no ramo auto pós-abertura comercial.

O capítulo está estruturado da seguinte forma. Na primeira seção, apresentam-se simulações de cálculos em diferentes seguradoras e, também, destacam-se as particularidades da contratação do seguro nestas seguradoras. Na segunda, verificam-se as estratégias de negócios adotadas por diferentes seguradoras, observando, em particular, os grupos Bradesco e Sul América.

### 5.1 ANÁLISE DOS PREÇOS DO SEGURO DE AUTOMÓVEL

Conforme já mencionado anteriormente em décadas anteriores, os valores das apólices de seguros de automóveis eram praticamente uniformes; entretanto, os contratos atuais têm seus prêmios fixados com base no perfil do consumidor. Sendo assim, esta seção procura analisar os prêmios de diferentes perfis e, ainda, em diferentes seguradoras. Além disso, comentam-se as semelhanças e divergências dos serviços disponibilizados nas diferentes seguradoras. Para isso foram realizadas simulações de cálculos em seis seguradoras, por intermédio da Cencorsul Corretora de Seguros Ltda e Gamma Corretora de Seguros Ltda. As seguradoras foram: Bradesco Auto/Re Companhia de Seguros, Sul América S.A., Confiança Companhia de Seguros, HDI Seguros, Mapfre Seguros, e Liberty Seguros.

Em relação aos perfis analisados, estes foram criados somente para análise nesta dissertação e seus nomes foram atribuídos para facilitar a análise posterior. Os quatro perfis podem ser verificados abaixo:

- João (homem), 19 anos, solteiro, sem filhos;
- Pedro (homem), 49 anos, casado, com filhos menores de 18 anos;

- Maria (mulher), 34 anos, casada, com filhos menores de 18 anos;
- Joana (mulher), 19 anos, solteira, sem filhos.

As características acima apresentadas são as que diferenciam os segurados; as características abaixo são comuns a todos. Tais características são:

- Município de residência: Porto Alegre/RS;
- Garagem em casa e no trabalho;
- Trabalham nos turnos manhã e tarde;
- Possuem ensino médio;
- Não estudam atualmente;
- Não utilizam o veículo para diversão noturna mais que 3 vezes por semana;
- Não praticam esporte semanal;
- Os solteiros – João e Joana – moram com os pais;
- A quilometragem média rodada pelo veículo é até 1500 Km/mês;
- Todos possuem apenas um (01) veículo na residência.

As características do veículo são:

- VW - VolksWagen Gol City (Trend) Mi Total Flex 8v 4p;
- Zero KM;
- Ano de fabricação 2008; ano do modelo 2008;
- Com alarme.
- As características do seguro, coberturas e garantias são:
- Seguro novo (sem bônus);
- Limite Máximo de Indenização: Valor de Mercado Referenciado 100%;
- Danos materiais: R\$ 30.000,00;
- Danos Corporais: R\$ 30.000,00;
- Cobertura para vidros;
- Franquia Básica (também denominada de Obrigatória ou Normal).

Feitas essas considerações a respeito do perfil dos segurados das características do veículo e características do seguro, foi possível realizar os cálculos, assim, o Quadro 5

permite verificar os valores dos prêmios dos quatro segurados em seis seguradoras. Ressalta-se que o universo das seguradoras que comercializam seguro de automóveis não se resumem as aqui apresentadas; contudo, a partir da análise destas seis, considerando-se um mesmo veículo, verificou-se a existência de diferenças significativas nos valores dos prêmios para um mesmo segurado em diferentes seguradoras e, ainda, divergências nos prêmios dos diferentes segurados em uma mesma seguradora.

| Seguradoras | João   | Joana  | Maria  | Pedro  |
|-------------|--|--|--|--|
| Bradesco    | R\$ 4.110,60   | R\$ 2.889,32   | R\$ 1.902,36   | R\$ 1.902,36   |
| Sul América | R\$ 4.301,64<br>R\$ 3.647,47 c/<br>rastreador Ituran | R\$ 2.838,26<br>R\$ 2.415,66 c/<br>rastreador Ituran | R\$ 1.847,23<br>R\$ 1.581,44 c/<br>rastreador Ituran | R\$ 2.151,82<br>R\$ 1.837,84 c/<br>rastreador Ituran |
| Confiança   | R\$ 3.894,07<br>R\$ 3.699,37 à vista                 | R\$ 3.858,38<br>R\$ 3.665,46 à vista                 | R\$ 2.310,74<br>R\$ 2.195,20 à vista                 | R\$ 2.346,42<br>R\$ 2.229,10 à vista                 |
| HDI         | R\$ 4.458,47   | R\$ 4.172,66   | R\$ 1.964,13   | R\$ 2.146,01   |
| Mapfre      | R\$ 3.896,85   | R\$ 3.759,84   | R\$ 1.987,21   | R\$ 1.695,85   |
| Liberty     | R\$ 4.517,05   | R\$ 3.345,26   | R\$ 1.872,31   | R\$ 2.124,90   |

Quadro 5: Valor do prêmio do seguro de quatro perfis na Bradesco, Sul América, Confiança, HDI, Mapfre e Liberty<sup>50</sup>

Fonte: elaborado pelo autor.

Deve-se ressaltar que a Sul América oferece um prêmio com desconto, caso o veículo tenha o Rastreador Ituran GPS/GPRS; a Confiança oferece um desconto para prêmios que serão pagos à vista. Além disso, todas elas parcelam em até quatro vezes pelo valor à vista – exceto a Confiança. Em relação ao número de prestações, todas estas parcelam em até dez (10) vezes – exceto a HDI Seguros que parcela em sete (07) vezes.

Interessante salientar as divergências nos prêmios entre as seguradoras. A exemplo, para a Joana, conforme pode ser verificado no Quadro 5, o menor prêmio foi cobrado na Sul América, no valor de R\$ 2.838,26, e o maior prêmio foi de R\$ 4.172,66, na HDI Seguros. Logo, uma diferença de R\$ 1.334,40 ou 47% a mais. Ressalta-se que, no caso da Maria, mesmo considerando o desconto para pagamento à vista na Confiança, esta ainda continua com o valor do prêmio superior às outras seguradoras. Ainda, as divergências nos prêmios também ocorrem com João e Pedro.

Diante desse contexto, destaca-se que a Bradesco e a Sul América discriminam preços mais intensamente que as demais. Isso pode ser visto com o caso da Joana e do João. Ao comparar o menor prêmio de seguro calculado para João, com 19 anos de idade, com o

<sup>50</sup> Os cálculos foram realizados nos dias 9 e 10 de janeiro de 2008.

menor prêmio para Joana, com 19 anos, constatou-se uma diferença de R\$ 1.055,81. Ou seja, considerando-se o mesmo veículo e dois jovens com as mesmas características, exceto o sexo, percebe-se que o masculino paga mais caro pelo mesmo seguro. Esse resultado vai ao encontro do que dizem os especialistas, ou seja, os homens desembolsam um valor maior do que as mulheres para fazer um seguro.

Segundo especialistas, as companhias de seguros que atuam no ramo do seguro de automóvel concluíram que as mulheres são as melhores clientes. De modo geral, elas são mais cautelosas e tem um comportamento mais disciplinado no trânsito, batem menos e, quando se envolvem em acidentes, os danos geralmente são menores, normalmente dentro ou próximo da franquia contratada (MEDABER, 2008). Logo, os riscos das mulheres são menores, por isso o valor do prêmio é menor. Além disso, crê-se que as mulheres são importantes clientes neste segmento, pois elas se protegem mais, gerando, assim, maiores rentabilidades para as seguradoras.

Na seqüência, observou-se que Pedro, um homem de 49 anos, obteve um valor de prêmio de R\$ 1.695,85, valor este que, se comparado ao prêmio de João, de R\$ 3.894,07, apresenta uma diferença de R\$ 2.198,22. Segundo especialistas, a idade do condutor é um fator importante na hora de definir o valor do prêmio do seguro, assim, jovens entre 18 e 25 anos são os que pagam mais caro pelo seguro.

Em suma, ao analisar os diferentes perfis em diferentes seguradoras, verificou-se que os valores dos prêmios cobrados apresentam variações bastante expressivas, tanto no que se refere aos valores para um mesmo segurado em diferentes companhias, como no que se refere ao valor atribuído aos diferentes segurados em uma mesma companhia.

A análise aqui apresentada foi restrita a um único veículo, e zero Km, entretanto, vale ressaltar que o seguro de carros novos geralmente são mais baratos do que dos mais antigos. Além disso, o cliente que não utilizar o seguro durante o ano geralmente tem um bônus de renovação no ano seguinte, o que reduz o valor do prêmio a ser pago. Ainda, a escolha da melhor seguradora depende do modelo do veículo. Especialistas de mercado dizem que seguradoras grandes, como a Bradesco e Sul América, têm preços bons para quase todo tipo de carro. Para as caminhonetes como Hilux e Ranger, as especialistas são Sul América e Porto Seguro. Nos veículos populares, a HDI Seguros tem os preços mais competitivos. Os veículos de médio porte como o Toyota Corolla, Honda Civic e o Chevrolet Vectra são especialidades da Tokio Marine, além das duas maiores (WWW.SEGUROS.INF.BR, 2008).

Na seqüência, vale ressaltar algumas particularidades da contratação do seguro nas seguradoras onde foram realizadas as cotações. Inicialmente, destaca-se que os valores das

franquias são iguais para todos os segurados; entretanto, diferentes entre as seguradoras. A franquia é calculada com base no valor do veículo segurado, por isso são iguais para os diferentes segurados. Sendo assim, na Bradesco, o valor da franquia é de R\$ 1.550,00, na Sul América, R\$ 1.553,06, na Confiança, R\$ 1.420,00, na HDI, R\$ 1.517,00, na Mapfre, R\$ 1.520,00, e na Liberty, R\$ 1.542,00. Esses valores correspondem à contratação de franquia básica. As seguradoras, também, oferecem a contratação de franquia facultativa e reduzida. Na facultativa, o valor da franquia aumenta e o valor do prêmio diminui. Na reduzida, o valor da franquia diminui e o valor do prêmio aumenta.

Dentro desse contexto, é importante compreender que a franquia torna o proprietário do carro responsável por uma parte do risco do acidente, enquanto a empresa de seguro cobre o resto. Ainda, as apólices de seguro possuem franquias, em razão da presença de informação assimétrica, que dá origem ao risco moral e à seleção adversa. Pode-se dizer, então, que a franquia é um instrumento utilizado para controlar os problemas de informação assimétrica.

Em todas as seguradoras aqui apresentadas é obrigatória a contratação de um plano de assistência 24 horas para contratar um seguro de automóvel, com exceção da Mapfre, que oferece a cobertura *Assistência AutoMais* gratuita. Ainda, os serviços oferecidos nos planos de assistência 24 horas nas diferentes seguradoras são bastante similares e, em todas estas, são prestados serviços em todo território brasileiro e nos países do Mercosul<sup>51</sup>, sem cobrança de franquia.

As seguradoras comercializam diferentes opções de planos de assistência 24 horas, que abrangem mais ou menos serviços e apresentam diferenças no valor do prêmio cobrado, com exceção da Confiança que comercializa apenas um plano. Assim, as seguradoras oferecem em seus planos de assistência 24 horas serviços mais simples, tais como reboque do veículo, troca de pneus, envio de chaveiro, despachante e também oferecem serviços mais abrangentes como hospedagem em hotel, em caso de acidente fora do município, motorista substituto, traslado de corpo, entre outros.

Diferentemente das outras seguradoras, a Sul América<sup>52</sup>, a Confiança e a Liberty, oferecem junto ao plano de assistência 24 horas um plano de assistência residencial. Os serviços oferecidos são de: chaveiro, eletricista, bombeiro hidráulico, substituição de telhas, entre outros. Ainda, a Confiança diferencia-se oferecendo, também, serviços de mudança de móveis e vidraceiro.

---

<sup>51</sup> Os países são Argentina, Paraguai e Uruguai, com exceção da Confiança, que abrange Argentina, Chile e Uruguai.

<sup>52</sup> Apenas nos estados de São Paulo, Belo Horizonte, na região metropolitana do Rio de Janeiro, Niterói e Baixada Fluminense.

Destaca-se que, segundo especialistas do mercado segurador brasileiro, os serviços de assistência foram incorporados às apólices para agregar valor aos segurados que não sofriam sinistros e, dessa forma, não percebiam a importância da cobertura (FUNENSEG, 2008).

Em relação à cobertura de carro reserva, verificou-se que na Bradesco, Liberty e HDI esta opção só está disponível para condutor de veículo com idade superior a 21 anos. Além disso, nas seguradoras Bradesco, Confiança e HDI o carro reserva é contratado junto ao plano de assistência 24 horas. Nos cálculos apresentados neste trabalho, a Bradesco e a HDI disponibilizam carro reserva por sete (07) dias, em caso de indenização integral e parcial, e a Confiança por trinta (30) dias, em caso de indenização integral. Ressalta-se que na HDI o carro reserva é disponibilizado se o veículo for consertado em uma das oficinas credenciadas na companhia, e ainda, nas três seguradoras existem outras opções que disponibilizam outras coberturas de carro reserva com diferentes períodos de contratação.

Nas seguradoras Sul América e Liberty, o carro reserva é oferecido como benefício gratuito. Na Sul América, é disponibilizado carro reserva por tempo ilimitado, ou até 25% de desconto na franquia nas oficinas indicadas pela seguradora – somente em caso de indenização parcial, a seguradora não disponibiliza carro reserva em caso de indenização integral. Ainda, a seguradora deixa especificado na apólice contratada que este benefício não constitui garantia do seguro contratado, podendo ser alterado ou cancelado a qualquer momento, sem aviso prévio. Deve-se destacar que existe a possibilidade de contratar a cobertura de carro reserva por sete (07), quinze (15) e trinta (30) dias; no entanto, neste trabalho, o carro reserva é um benefício. Na Liberty, o carro reserva é disponibilizado ao segurado por sete (07) dias, se utilizada oficina indicada pela Liberty no momento do sinistro.

Diferentemente das outras seguradoras aqui apresentadas, na Mapfre, o carro reserva é uma cobertura opcional, contratado separadamente, e nos cálculos deste trabalho foi contratado por sete (07) dias, independentemente do evento do sinistro, ou seja, dano parcial ou dano total. No entanto, em caso de dano parcial, para o segurado ter direito ao carro reserva, os reparos do veículo devem ser efetuados em uma das oficinas referenciadas na Mapfre.

Em relação à cobertura para vidros, esta se trata de uma cobertura opcional em todas as seguradoras citadas anteriormente, com exceção da Confiança, que inclui a cobertura para vidros no plano de *Assistência 24hs*, excluindo, assim, o pagamento de franquia em caso de utilização desta cobertura. As demais seguradoras cobram o prêmio da contratação e, também, cobram franquia, no caso do segurado utilizar a cobertura. Os valores das franquias cobrados

nas seguradoras apresentam diferenças. A exemplo, na Bradesco e Mapfre, a franquia para vidros é de R\$ 90,00, na Sul América, R\$ 70,00, e na HDI e Liberty, R\$ 60,00.

A respeito da análise do perfil, verificou-se que cada uma destas companhias analisa o perfil dos segurados de maneira diferente. Deve-se ressaltar que, conforme destacou um analista do setor de seguros no Brasil, as características do condutor passaram a ser tão importantes quanto às características do veículo; todavia, na Confiança, diferentemente das outras seguradoras aqui apresentadas, esta não possui questionário para análise do perfil, e considera apenas a idade, cidade e região de tráfego do veículo. Logo, os valores dos prêmios bastante similares, atribuídos aos diferentes perfis, são resultantes desta característica da seguradora. Sendo assim, constatou-se que a Confiança não possui uma estratégia de preços justamente porque não faz uma análise do perfil detalhada, assim, não pode diferenciar seus clientes e prever os diferentes riscos aos quais estes ficarão expostos durante a vigência da apólice. Assim, o valor do prêmio do jovem João foi menor na Confiança pelo fato de não ser diferenciado seu perfil dos demais.

Ainda, este fenômeno é chamado de seleção adversa, ou seja, como a companhia não consegue identificar características de riscos individuais, ela se obriga a oferecer uma única apólice, que é obviamente mais atraente para os motoristas de alto risco do que para os de baixo risco. E, ainda, se alguns motoristas de baixo risco preferirem não fazer o seguro, as tarifas subirão. Com isso, mais motoristas de baixo risco sairão do mercado, forçando as tarifas ainda mais para cima e retirando ainda mais motoristas de baixo risco do mercado.

Características tais como data de nascimento, sexo, estado civil e a existência de garagem e/ou estacionamento para guarda do veículo são consideradas em todas as outras companhias aqui analisadas. Além disso, a Mapfre, HDI e Liberty consideram o tempo de habilitação do segurado e se o veículo é utilizado para fins comerciais.

A questão a respeito da existência de garagem e/ou estacionamento, muitas vezes, pode parecer sem muita importância; entretanto, pode resultar no que se denomina risco moral. Ou seja, como o segurado sabe que está plenamente protegido, talvez tome menos cuidado em proteger seu carro contra vândalos e ladrões e, por exemplo, estacione o carro na rua e não na garagem. Logo, o risco moral descreve uma situação em que a parte assegurada toma menos cuidado do que quando não possui seguro.

Dentro desse contexto, é importante compreender que cada questão elaborada nas diferentes seguradoras tem o objetivo de auxiliar na identificação do risco ao qual o segurado está exposto. Sendo assim, as respostas do questionário são avaliadas para analisar o risco, determinar o valor do prêmio e, também, em caso de ocorrência de sinistro, serão verificadas

justamente para tentar reduzir os problemas de risco moral. Ou seja, uma vez que o segurado respondeu que tem garagem em sua residência, este deve utilizá-la para proteger seu veículo, pois, caso o segurado tenha uma atitude contrária e deixe seu veículo estacionado em frente sua residência, por exemplo, este estará realizando uma ação oculta, resultando em um risco moral para a seguradora.

Ainda, segundo informações obtidas através de entrevistas não-estruturadas com corretores de seguros, em caso de sinistro desse veículo, ou seja, se ele for roubado na frente da residência do segurado, que declarou possuir garagem, a indenização não é paga, pois este risco não foi considerado no cálculo da apólice.

A Bradesco, Sul América e Mapfre questionam se o segurado deseja contratar cobertura para filhos e/ou enteados com idade entre 18 e 25 anos. Já, a HDI considera se dependentes entre 17 e 24 anos utilizam o veículo segurado – caso o veículo seja utilizado por período superior a 15% do tempo de circulação por esses dependentes, é obrigatório incluir o perfil desse condutor. A Bradesco questiona, ainda, se o segurado possui filhos menores de 17 anos, e a Mapfre, considera se o segurado possui filhos menores de 5 anos. Logo, crê-se que o questionamento a respeito da idade inferior a 5 anos, esteja relacionado ao cuidado do segurado ao dirigir, pois, provavelmente, pais com filhos pequenos dirijam mais cuidadosamente que jovens sem filhos, assim, segurados com filhos menores de 5 anos representam menor risco para a seguradora e, por consequência, cobra-se um prêmio menor destes segurados.

Ainda, para analisar o perfil do segurado, as seguradoras Sul América e Liberty consideram a quilometragem percorrida pelo veículo segurado. Enquanto a Sul América questiona a quilometragem mensal, a Liberty questiona a quilometragem anual e, além disso, a Liberty considera quantos dias da semana o segurado utiliza o veículo. A Mapfre questiona, ainda, a respeito da profissão do segurado. E, a Bradesco considera se há mais de um veículo na residência do segurado.

Deve-se ressaltar que, diferentemente das demais seguradoras aqui analisadas, a Sul América possui um questionário diferenciado para jovens, onde questiona se o jovem estuda, trabalha, pratica esportes, se utiliza o veículo para diversão noturna mais que três vezes por semana, com quem reside, entre outros. Logo, verificou-se que a Sul América possui um questionário mais detalhado que outras companhias analisadas e, assim, pode cobrar um prêmio adequado ao risco do segurado. Além disso, pode-se dizer que a solução para os problemas de informação assimétrica é operar um sistema de filtragem do risco. Nesse sentido, o *Questionário de Avaliação de Riscos* utilizado pela Sul América pode revelar que



os clientes com determinadas características têm mais risco do que outros, então, torna-se possível cobrar prêmios com base no risco.

Feitas essas considerações, em primeiro lugar, destaca-se que as coberturas oferecidas nas diferentes seguradoras são bastante similares – entretanto, existem diferenças, um exemplo é o carro reserva, que na Bradesco, Confiança e HDI é contratado junto ao plano de assistência 24 horas, enquanto na Sul América e na Liberty é um benefício sem custo, e na Mapfre é uma cobertura opcional, contratada separadamente. E, em segundo lugar, constatou-se que cada seguradora tem seu próprio questionário para análise do perfil, e a Confiança não avalia o perfil. Pode-se dizer, então, que cada seguradora avalia o risco de maneira diferente, por isso, os valores dos prêmios calculados apresentaram divergências entre as seguradoras.

Deve-se ressaltar que, em todas as seguradoras, dependendo do valor do veículo segurado, solicita-se a colocação de equipamento rastreador e/ou bloqueador, às vezes, sob forma de comodato. E, segundo especialistas, esses sistemas de prevenção estão ganhando cada vez mais importância, sendo utilizados como instrumentos para redução de sinistros.

Em relação ao tempo para pagamento de indenização total, em média as seguradoras estabelecem um prazo de quinze (15) dias após a entrega de todos os documentos solicitados. No entanto, a Confiança estabelece um prazo de trinta (30) dias após a entrega dos documentos. Outro exemplo é a Unibanco-AIG, que estabelece um prazo de sete (07) dias após a entrega de todos os documentos. Destaca-se, ainda, a Chubb Seguros, onde o pagamento do sinistro é efetuado em dois (02) dias a partir da análise final do caso e recebido todos os documentos.

Em síntese, as seguradoras diferenciam-se em preços, alguns serviços de assistência 24 horas, benefícios e descontos para o cliente, no critério de análise do perfil, na avaliação do risco, e até mesmo em prazo de pagamento, em caso de indenização; todavia, os produtos são bastante semelhantes. Ainda, essas diferenças existem porque cada seguradora possui sua estratégia de negócios. Na próxima seção, justamente, serão discutidas algumas estratégias de negócios adotadas pelas seguradoras no seguro de automóveis.

## 5.2 ESTRATÉGIAS NO SEGURO DE AUTOMÓVEIS

No seguro de automóveis, por ser o mais conhecido, a concorrência entre as companhias é maior do que nas outras carteiras. Com isso, as seguradoras desenvolvem

diferentes estratégias para elevar as vendas e atrair novos clientes. Esta seção procura analisar as estratégias de negócios da Bradesco e Sul América em relação ao seguro de automóveis e, ainda, comparar com outras seguradoras.

Inicialmente, destaca-se que a Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros não obteve o menor valor de prêmio em nenhuma das cotações; contudo, em 2006, a seguradora ocupava o primeiro lugar no *ranking* de seguros de automóveis e, em 2007, alternou mês a mês com a seguradora Porto Seguro e a Sul América – atualmente, primeiro e terceiro lugar no *ranking*, respectivamente. Constatou-se que os valores da Bradesco não apresentaram diferenças muito expressivas em relação aos prêmios identificados como menores. Além disso, como os produtos de seguros de automóveis também são comercializados dentro do Banco Bradesco, crê-se que esta ampla rede de distribuição tenha contribuído para o bom resultado das vendas.

Segundo especialistas do mercado de seguros, a política da Bradesco Seguros, pelo que se tem observado em suas ações, é manter o número de itens segurados no ramo automóvel, mesmo que tenha que tirar a rentabilidade de outro produto na conta final do balanço do grupo segurador (SEGS, 2008). A exemplo, em maio de 2007, o diretor da Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros enviou circular aos corretores informando a redução média dos preços do seguro auto em 15% para São Paulo e Rio de Janeiro e até 25% em outras regiões.

Diante desse contexto, é importante compreender que o setor de seguros insere-se em uma estrutura de mercado oligopolista. Sendo assim, os produtos que produzem podem ser diferenciados e, ainda, cada empresa decide seu preço. Ou seja, cada empresa opera estrategicamente e, ao tomar uma decisão, deve ponderar sobre as prováveis reações dos concorrentes.

Nesse sentido, muitas seguradoras que não queriam perder mercado se obrigaram a seguir a estratégia da Bradesco de baixar preço; contudo, muitas seguradoras não entraram na guerra de preço por terem outros produtos na companhia mais importantes que o seguro de automóvel, conforme destacou um analista do setor (SEGS, 2008).

A Unibanco-AIG, por exemplo, optou por premiar os corretores para fazer com que eles desviassem parte das vendas para a companhia, mesmo que o preço do seguro estivesse um pouco acima do praticado pela concorrência. Para isso, a seguradora lançou a campanha *Ganha Mais - Seguro Auto*, e com isso distribuiu mais de meio milhão de reais em comissões adicionais aos corretores que participaram durante os meses de maio, junho e julho de 2007.

Para participar desta campanha, o corretor tinha que emitir cinco apólices do seguro auto em cada mês. A cada apólice, o corretor era premiado com um comissionamento

adicional de R\$ 25,00 (UNIBANCO, 2007, p. 9). Além disso, para os clientes do Unibanco, foi lançado o cartão de crédito, onde os gastos se reverterem em desconto na compra do seguro de automóvel.

Segundo Luchetti (*apud* CQCS, 2008b), vice-presidente executivo da Porto Seguro,

não vale a pena crescer a qualquer custo. Baixar o preço para ganhar mercado sem ter base técnica confunde o corretor e o consumidor. Além disso, mais tarde, a companhia terá que elevar o preço para recompor a rentabilidade da carteira e perderá o segurado com o aumento do preço na renovação.

Ressalta-se que a Porto Seguro possui em seu grupo a seguradora Azul Seguros<sup>53</sup>, onde o valor do prêmio pode custar 30% menos do que a média praticada na Porto Seguro. A cobrança de um prêmio com valor reduzido tornou-se possível porque a Azul Seguros oferece menos benefícios nas apólices de seguros aos segurados e repassa ao corretor boa parte do trabalho para a emissão da apólice, o que ajudou a seguradora a ter uma despesa administrativa cada vez mais controlada. De modo geral, a Porto Seguro posiciona a Azul Seguros estrategicamente, ou seja, como se fosse uma segunda opção para oferecer um seguro de automóvel com um prêmio menor aos segurados.

Para Martins (*apud* SILVA, 2008), vice-presidente de automóveis e massificados da seguradora Sul América, as reduções de preços foram “seletivas”. Ainda, segundo ele, a opção da companhia foi manter a rentabilidade e não entrar na guerra de preços. Por isso, os prêmios caíram 10% até o mês de outubro de 2007, de maneira gradativa. Assim, a Sul América conseguiu manter a carteira de segurados no ramo auto e assegurar a rentabilidade. Além disso, a seguradora continuou investindo no setor e inaugurou mais três centros automotivos, o *C.A.S.A. – Centro Automotivo de Super Atendimento* – nas cidades de Salvador, Porto Alegre e Ribeirão Preto. Ainda, a Sul América buscou diferenciar-se da concorrência e criou um benefício exclusivo para os clientes do seguro de automóveis, assim, ao contratar ou renovar o Sul América Auto, o segurado ganhava desconto na aquisição do Sul América Casa.

Segundo Pereira (*apud* CQCS, 2008b), diretor de massificados da Tokio Marine, a opção da seguradora é perder mercado, se tiver de sacrificar a rentabilidade. Contudo, manter essa opção não foi possível, pois no quadrimestre – maio a agosto de 2007 – registrou queda

---

<sup>53</sup> Anteriormente denominada AXA Seguros, resultado da fusão entre UAP Seguros e Motor Union Seguros, ambas presentes no Brasil há mais de 100 anos. A Azul Seguros faz parte do Grupo Porto Seguro desde 2004. A seguradora opera com estrutura e administração própria e independente (AZUL SEGUROS, 2008).

nas vendas de 17%. Logo, no mês de setembro, a Tokio Marine optou por reduzir o preço médio em 12% para diminuir a perda de mercado.

Na mesma linha da Tokio, a Chubb Seguros, que é uma seguradora especializada no segmento de carros de alto luxo, optou por não reduzir seus preços, buscando competir pela diferenciação. E a consequência foi a redução do volume de seguros de automóveis no ano de 2007. A alternativa foi reformular o seguro da linha *Platinum*<sup>54</sup> com ampliação dos serviços, tais como cobertura de perda e roubo do cartão de crédito e milhas aéreas como forma de diferenciar seus produtos e aumentar a atratividade pelos mesmos (SILVA, 2008).

Com isso, pode-se verificar que a estratégia de ampliação de mercado, observada no ramo de automóvel, foi fundamentalmente de preços. Ainda, para Santos (*apud* SILVA, 2008), presidente da Mapfre, “o mercado viu os preços voltarem para níveis de 2003”. Entretanto, segundo Faggion (*apud* CQCS, 2008b), consultor do setor de seguros, a aposta é de recomposição dos preços. Para ele, a queda do ganho financeiro não permitirá movimentos de preços tão bruscos e a tendência é de realinhamento para aqueles que baixaram sem ter base técnica.

Ainda, destaca-se que, embora o setor de seguros insira-se em uma estrutura de mercado oligopolista, onde não era esperada, do ponto de vista teórico, uma disputa via preços, esta situação foi verificada nesse contexto.

Em suma, a posição no *ranking* de automóveis ocupada pela Bradesco pode ser explicada, justamente, por estratégias como a do mês de maio de 2007, quando, conforme já mencionado anteriormente, o diretor da Bradesco Auto/RE enviou circular aos corretores informando a redução dos preços do seguro de automóvel. Ressalta-se que, conforme verificado anteriormente, nas cotações aqui analisadas, a Bradesco não obteve o menor prêmio em nenhum dos casos.

Além disso, para os especialistas, a política do Bradesco é manter o número de segurados no ramo auto, mesmo que tenha que tirar a rentabilidade de outro produto na conta final do balanço do grupo segurador. Pode-se dizer, então, que, em determinados períodos, a Bradesco reduz seus prêmios, justamente, para manter e/ou aumentar sua carteira de clientes no ramo automóvel. Desse modo, a seguradora aumenta sua participação de mercado, pois muitas seguradoras preferem não entrar na guerra de preços e, assim, perdem participação de mercado. Contribui ainda para reforçar essa suposição a informação obtida através de

---

<sup>54</sup> A linha *Platinum* tem foco exclusivo no segmento de pessoas de classe AA e a oferta de produtos e serviços personalizados.

entrevistas não-estruturadas com corretores de seguros, ou seja, segundo eles a maioria dos clientes escolhe o seguro para seu veículo em função do valor do prêmio.

A Sul América, diferentemente da Bradesco, tem uma política de manter a rentabilidade; contudo, diante do contexto do ano de 2007 – de reduções de preços – decidiu reduzir seus prêmios, porém, a taxas bem menores que a Bradesco. Deve-se ressaltar que, nas cotações realizadas neste trabalho, a Sul América obteve preços menores que as outras companhias aqui analisadas, em dois casos, ou seja, para a segurada mais jovem, Joana, e também, para Maria. Vale novamente frisar que a Sul América possui um questionário mais detalhado que outras companhias analisadas, logo, pode avaliar melhor o risco de cada segurado e, assim, cobrar um prêmio adequado. Ainda, constatou-se que a Sul América, para se diferenciar, investiu e desenvolveu serviços de valor agregado para atrair e manter clientes.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo analisou o impacto das mudanças do mercado segurador brasileiro no comportamento dos dois principais grupos seguradores brasileiros ao longo do período de 1985 a 2007, buscando identificar quais as decisões estratégicas adotadas por essas instituições, dadas essas alterações.

O trabalho de pesquisa explorou a estrutura do setor de seguros no Brasil. Com isso, verificou-se que fatores ambientais que ocorreram a partir da abertura comercial de 1991, somada à implantação do Plano Real e à abertura do mercado segurador brasileiro, forçaram ajustes rápidos e criou uma dinâmica benéfica a esse mercado, resultando, assim, na disponibilização de novos produtos, com coberturas mais abrangentes e complementares ao risco, antes inexistentes ou muito limitadas no mercado segurador brasileiro. Ou seja, exigiu uma reestruturação por parte das empresas, de forma a aproveitar os estímulos do meio ambiente econômico e, por conseguinte, manterem-se no mercado como empresas sólidas.

O trabalho também abordou a formação dos dois principais grupos seguradores do mercado brasileiro. Nesse sentido, constatou-se que os dados do grupo Sul América não se encontram disponíveis com a mesma transparência e clareza dos dados do grupo Bradesco; todavia, verificou-se que o grupo Bradesco de Seguros realizou mais aquisições, já o grupo Sul América realizou mais associações e *joint ventures*. Tal divergência pode ser explicada pelo fato do grupo Bradesco possuir uma ampla rede de distribuição em função de fazer parte da Organização Bradesco e se beneficiar da rede bancária para comercializar e distribuir seus produtos, já o grupo Sul América, para ampliar sua rede de comercialização e distribuição, buscou alianças estratégicas que pudessem ampliar sua rede de distribuição.

Vale mencionar que, no ano de 1997, a Sul América e a Bradesco Seguros S.A. – juntamente com outras empresas, conforme já mencionado anteriormente –, foram pioneiras no segmento de crédito à exportação, formando juntas a Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação S.A. (SBCE). Assim, os dois maiores grupos seguradores do país passaram a atuar juntos neste segmento.

Além disso, observou-se que os grupos Bradesco e Sul América, estrategicamente, desenvolveram novas formas de comercialização e relacionamento com o mercado e, também, investiram em tecnologia para capacitar e qualificar a mão-de-obra. Assim, o desenvolvimento do *UniverSeg* e do *Site 100% Corretor* pelo grupo Bradesco, e o desenvolvimento da *UNIVERSAS* e do *NAC On-line* pelo grupo Sul América tinha o objetivo

de disponibilizar funcionalidades para a qualificação de funcionários e corretores, assim como agilizar o atendimento e a prestação de serviços e, ainda, reduzir custos operacionais.

Através deste estudo, pode-se observar que, nos dois grupos, os seguros são comercializados, em sua maioria, por corretores independentes; entretanto, como o corretor de seguros independente pode escolher entre diversas companhias de seguros que são concorrentes, a manutenção de um bom relacionamento com corretores de seguros independentes é muito importante para o segmento de seguros. Nesse sentido, as seguradoras oferecem treinamento intensivo a corretores de seguros com a finalidade de aprimorar seus conhecimentos sobre os produtos e serviços da empresa, e suas técnicas de vendas, inclusive aquelas voltadas para a venda cruzada dos produtos e serviços.

Constatou-se que, tanto o grupo Bradesco como o grupo Sul América desenvolveu produtos diferenciados no mercado e, ainda, agregou serviços adicionais e benefícios exclusivos com o objetivo de fidelizar clientes e aumentar a base de segurados. Contudo, deve-se ressaltar que os produtos, assim como as garantias e serviços disponibilizados pelos grupos são semelhantes. De modo geral, pode-se dizer que esta semelhança seja resultado da transparência com a qual os produtos são ofertados no mercado para os clientes, ou seja, essa transparência expõe o produto aos concorrentes, fazendo com que estes ofereçam produtos semelhantes. Entretanto, produtos semelhantes nem sempre têm preços semelhantes, pois o perfil do segurado influencia no valor do prêmio do seguro.

Enfim, observou-se que as seguradoras diferenciam-se em preços, alguns serviços de assistência 24 horas, benefícios e descontos para o cliente, no critério de análise do perfil, na avaliação do risco, e até mesmo em prazo de pagamento, em caso de indenização. Todavia, os produtos são bastante semelhantes. Ainda, essas diferenças existem porque cada seguradora possui sua estratégia de negócios.

Por fim, pode-se ainda comentar que a estratégia de ampliação de mercado, observada no ramo de automóvel, foi fundamentalmente de preços. Destaca-se que, embora o setor de seguros insira-se em uma estrutura de mercado oligopolista, onde não era esperada, do ponto de vista teórico, uma disputa via preços, esta situação foi verificada nesse contexto.

Além disso, segundo especialistas deste setor, a política da Bradesco Seguros é manter o número de segurados no ramo auto, mesmo que tenha que tirar a rentabilidade de outro produto na conta final do balanço do grupo segurador. A Sul América, diferentemente da Bradesco, tem uma política de manter a rentabilidade; contudo, diante do contexto do ano de 2007 – de reduções de preços – decidiu reduzir seus prêmios, porém, a taxas bem menores que a Bradesco.

Por fim, sugere-se uma continuidade deste estudo, explorando a questão da quebra do monopólio do resseguro no Brasil – que foi aprovada em 1996, através da Emenda Constitucional nº 13, e permaneceu no papel por falta de regulamentação –, a fim de verificar a demanda de resseguros e impactos sobre o mercado segurador, a partir da abertura do resseguro.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVORADA VIDA S.A. **Demonstrações Contábeis**. Disponível em <[http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin\\_jun2007/alvorada/Alvorada\\_Vida\\_DC.pdf](http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin_jun2007/alvorada/Alvorada_Vida_DC.pdf)>. Acesso em: nov 2007.

ATLÂNTICA CAPITALIZAÇÃO S.A. **Demonstrações Contábeis**. Disponível em <[http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin\\_jun2005/atlantica/Atlantica\\_Capitalizacao.pdf](http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin_jun2005/atlantica/Atlantica_Capitalizacao.pdf)>. Acesso em: nov 2007a.

ATLÂNTICA COMPANHIA DE SEGUROS. **Demonstrações Contábeis**. Disponível em <[http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin\\_jun2007/finasa/antiga\\_Finasa.pdf](http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin_jun2007/finasa/antiga_Finasa.pdf)>. Acesso em: nov 2007b.

AMADOR, P. **Atividade Seguradora no Brasil**. Rio de Janeiro: Fenaseg, 2004.

AZUL SEGUROS. **Quem somos**. Disponível em <<http://www.azulseguros.com.br>>. Acesso em: jan 2008.

BESANKO, D. A.; BRAEUTIGAM, R. R. **Microeconomia: uma abordagem completa**. Rio de Janeiro: LCT, 2004.

BRADESCO AUTO/RE CIA. DE SEGUROS. **Demonstrações Contábeis**. Disponível em <[http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin\\_dez2004/bs/bseguros.pdf](http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin_dez2004/bs/bseguros.pdf)>. Acesso em: nov 2007.

BRADESCO CAPITALIZAÇÃO S.A. **Demonstrações Contábeis**. Disponível em <[http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin\\_dez2004/capitalizacao/Bradesco%20Capitalizacao.pdf](http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin_dez2004/capitalizacao/Bradesco%20Capitalizacao.pdf)>. Acesso em: nov 2007.

BRADESCO S.A. **O Grupo Bradesco de Seguros e Previdência**. Disponível em <<http://www.bradescoseguros.com.br/index.asp>>. Acesso em: ago 2007a.

BRADESCO S.A. **Relatório Anual 2005**. Disponível em <[http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/relatorios\\_anuais.asp](http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/relatorios_anuais.asp)>. Acesso em: set 2007b.

BRADESCO S.A. **Dicionário de Seguros**. Disponível em <<http://www.bradescoseguros.com.br/servicos/dicionarioseguros.asp>>. Acesso em: out 2007c.

BRADESCO S.A. **Conglomerado**. Disponível em <<http://www.bradesco.com.br/ri>>. Acesso em: nov 2007d.

BRADESCO S.A. **Bradesco Auto Center**. Disponível em <<http://www.bradescoautocenter.com.br/index.asp>>. Acesso em: dez 2007e.

BRADESCO S.A. **Estratégia Empresarial**. Disponível em <<http://www.bradescori.com.br/site/default.asp?menuid=19>>. Acesso em: nov 2007f.

BRADESCO S.A. **Bradesco Auto/RE**. Disponível em <<http://www.bradescoautore.com.br/Institucional/quemSomos.asp>>. Acesso em: nov 2007g.

BRADESCO S.A. **Automóvel**. Disponível em <<http://www.bradescoautore.com.br/Auto/produtos.asp>>. Acesso em: nov 2007h.

BRADESCO S.A. **Relatório Anual 2006**. Disponível em <[http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/relatorios\\_anuais.asp](http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/relatorios_anuais.asp)>. Acesso em: dez 2007i.

BRADESCO S.A. **Relatório Anual 2004**. Disponível em <[http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/relatorios\\_anuais.asp](http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/relatorios_anuais.asp)>. Acesso em: dez 2007j.

BRADESCO S.A. **Grupo Segurador**. Disponível em <<http://www.bradesco.com.br/ri>>. Acesso em: nov 2007k.

BRADESCO S.A. **Bradesco Saúde**. Disponível em <<http://www.bradescosaude.com.br>>. Acesso em: nov 2007l.

BRADESCO S.A. **Bradesco Vida e Previdência**. Disponível em <<http://www.bradescoprevidencia.com.br>>. Acesso em: nov 2007m.

BRADESCO S.A. **Histórico das Aquisições**. Disponível em <<http://www.bradescori.com.br/site/default.asp?menuid=24>>. Acesso em: nov 2007n.

BRADESCO SAÚDE S.A. **Demonstrações Contábeis**. Disponível em <<http://www.bradescosaude.com.br//DemonstrativosFinanceiros/2004dez/Bradesco%20Saude.pdf>>. Acesso em: nov 2007a.

BRADESCO SAÚDE S.A. **Demonstrações Contábeis.** Disponível em <<http://www.bradescosaude.com.br/DemonstrativosFinanceiros/2006jun/BRADESCO%20SAUDE.pdf>>. Acesso em: nov 2007b.

BRADESCO SEGUROS S.A. **Demonstrações Contábeis.** Disponível em <[http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin\\_dez2004/bs/bseguros.pdf](http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin_dez2004/bs/bseguros.pdf)>. Acesso em: nov 2007.

BRADESCO VIDA E PREVIDÊNCIA S.A. **Demonstrações Contábeis.** Disponível em <[http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin\\_dez2004/vida\\_prev/Vida\\_Prev\\_DC\\_297x520.pdf](http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin_dez2004/vida_prev/Vida_Prev_DC_297x520.pdf)>. Acesso em: nov 2007.

BRASILCAP CAPITALIZAÇÃO S.A. **A Empresa.** Disponível em <<http://www.brasilcap.com/conheca.asp?sec=0>>. Acesso em: nov 2007.

BRASILPREV. **História.** Disponível em <[http://www.brasilprev.com.br/institucional/conheca/c\\_historia.asp](http://www.brasilprev.com.br/institucional/conheca/c_historia.asp)>. Acesso em: nov 2007a.

BRASILPREV. **Conheça a Brasilprev.** Disponível em <[http://www.brasilprev.com.br/institucional/conheca/c\\_home.asp](http://www.brasilprev.com.br/institucional/conheca/c_home.asp)>. Acesso em: nov 2007b.

BRASILSAÚDE. **Quem Somos.** Disponível em <<http://www.bbsegurosaude.com.br/brasilsaude/quemsomos.asp>>. Acesso em: nov 2007.

BRASILVEÍCULOS. **História.** Disponível em <<http://www.bbseguros.com.br>>. Acesso em: nov 2007.

CORRECTA Seguros Online. **O Mercado de Seguros.** A história do Seguro no Brasil. Disponível em <[http://www.segurado.com.br/mercado\\_historia-seguro.asp](http://www.segurado.com.br/mercado_historia-seguro.asp)>. Acesso em: abril 2007.

CQCS – Centro de Qualificação do Corretor de Seguros. **Banco e seguros, uma relação para toda a vida.** Disponível em <<http://www.cqcs.com.br/home.asp>>. Acesso em: jan 2008a.

CQCS – Centro de Qualificação do Corretor de Seguros. **Preço da apólice para automóveis caiu 15%.** Disponível em <<http://bmrseguros.com.br>>. Acesso em: jan 2008b.

EATON, B. C.; EATON, D. (1943). **Microeconomia.** São Paulo: Saraiva, 1999.

FARIA, L. V. Perspectivas do Mercado de Seguros. **Revista Brasileira de Risco e Seguro**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 32-63, abr./jul., 2005. Disponível em <<http://www.rbrs.com.br/paper>>. Acesso em: jul 2007.

FARIA, L. V. Estrutura Competitiva do Mercado Segurador Brasileiro. **Revista Brasileira de Risco e Seguro**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 17-42, out./mar., 2007. Disponível em <<http://www.rbrs.com.br/paper>>. Acesso em: jul 2007.

FASSBENDER, A. R. B. Uma proposta de metodologia de implantação do sistema de custeamento baseado em atividades (“activity based costing”) para empresa seguradora. **Caderno de seguros**. n. 4, Funenseg, Rio de Janeiro, 1997.

FENASEG. **Informe FENASEG 2003 - 2004**. Disponível em <<http://www.fenaseg.org.br>>. Acesso em: jul 2007a.

FENASEG. **Informe FENASEG 2005 - 2006**. Disponível em <<http://www.fenaseg.org.br>>. Acesso em: jul 2007b.

FENASEG. **2º Plano Setorial da Indústria do Seguro 2004**. Disponível em <<http://www.fenaseg.org.br>>. Acesso em: abril 2007c.

FENASEG. **Informe FENASEG 2004 - 2005**. Disponível em <<http://www.fenaseg.org.br>>. Acesso em: jul 2007d.

FENASEG. **Informe FENASEG 2002**. Disponível em <<http://www.fenaseg.org.br>>. Acesso em: jul 2007e.

FENASEG. **Informe FENASEG 2001**. Disponível em <<http://www.fenaseg.org.br>>. Acesso em: jul 2007f.

FENASEG. **Informe FENASEG 2006**. Disponível em <<http://www.fenaseg.org.br>>. Acesso em: dez 2007g.

FENASEG. **Prestação de Contas à Sociedade 2001**. Rio de Janeiro: Funenseg/Casa do Cliente, 2002.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FERREIRA, W. J. **Coleção introdução à ciência atuarial**. Rio de Janeiro: IRB, v.4, 1985.

FINASA SEGURADORA S.A. **Demonstrações Contábeis**. Disponível em <[http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin\\_dez2004/finasa/Finasa%20Seguradora.pdf](http://www.bradescoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin_dez2004/finasa/Finasa%20Seguradora.pdf)>. Acesso em: nov 2007.

FUNENSEG. **Teoria Geral do Seguro I**. 3.ed. Rio de Janeiro: Funenseg, 2004a.

FUNENSEG. **Teoria Geral do Seguro II**. 3.ed. Rio de Janeiro: Funenseg, 2004b.

FUNENSEG. **Mercado de seguros registra bons resultados e aposta em novas estratégias**. Disponível em <<http://www.skweb.com.br>>. Acesso em: jan 2008.

GALIZA, F. **Mercado de Seguros no Brasil: situação atual e perspectivas**. São Paulo, 2005. Disponível em <<http://www.ratingdeseguros.com.br>>. Acesso em: jul 2007.

GALIZA, F. **Mercado Segurador Brasileiro nos últimos 10 anos: Acontecimentos Principais**. São Paulo, 2001. Disponível em <<http://www.ratingdeseguros.com.br>>. Acesso em: jul 2007.

GALIZA, F. **O mercado de seguros no Brasil: um setor em expansão e suas características principais**. São Paulo, 1997. Disponível em <<http://www.ratingdeseguros.com.br>>. Acesso em: jul 2007.

GALIZA, F. **Ranking das Seguradoras**. São Paulo, 2006. Disponível em <<http://www.ratingdeseguros.com.br>>. Acesso em: ago 2007.

GALIZA, F. **Visão das Seguradoras: uma análise da distribuição de seguros no Brasil**. São Paulo, 2007. Disponível em <<http://www.ratingdeseguros.com.br>>. Acesso em: jul 2007.

HOWELLS, P.; BAIN, K. **Economia monetária: moedas e bancos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

INDIANA SEGUROS S/A. **Produtos**. Disponível em <<http://www.indiana.com.br/templates/home.aspx?page=42&idiom=1>>. Acesso em: out 2007a.

INDIANA SEGUROS S/A. **Demonstrações Contábeis**. Disponível em <[http://www.bradesoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin\\_jun2005/indiana/INDIANA.PDF](http://www.bradesoseguros.com.br/grupo/demofin/demofin_jun2005/indiana/INDIANA.PDF)>. Acesso em: nov 2007b.

**IRB Brasil Resseguros S.A.** Disponível em <<http://www.irb-brasilre.com.br>>. Acesso em: abril 2007.

KPMG Corporate Finance (2001). **Fusões & Aquisições no Brasil** – Análise dos anos 90. Disponível em <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: abril 2007.

MEDABER, E. **Mulheres pagam menos pelo seguro de automóvel**. Disponível em <<http://www.cqcs.com.br/home.asp>>. Acesso em: jan 2008.

MELLO, P. C. Arquitetura organizacional das Empresas do Setor de Seguros: como a microeconomia pode contribuir. **Revista Brasileira de Risco e Seguro**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 49-67, out./mar., 2006. Disponível em <<http://www.rbrs.com.br/paper>>. Acesso em: abril 2007.

MENDES, J. J. S. **Bases técnicas do seguro**. São Paulo: Manuais Técnicos de Seguros, 1977.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PÓVOAS, M. S. **Na rota das instituições do bem-estar: seguro e previdência**. São Paulo: Green Forest do Brasil, 2000.

SEGS – Portal Nacional de Seguros e Saúde. **Estratégias e preços do seguro auto**. Disponível em <<http://www.original123.com.br>>. Acesso em: jan 2008.

SEGUROS.INF.BR. **Preço do seguro cai 20% este ano**. Disponível em <<http://www.segs.com.br>>. Acesso em: jan 2008.

SILVA, A. Seguro para carros cresce só 1%. **Valor Econômico**. Disponível em <<http://www.cqcs.com.br/home.asp>>. Acesso em: jan 2008.

SOUZA, A. M.; SHIRAIISHI, W. K. **Análise dos mercados de seguro brasileiro e internacional e proposição de um modelo para o Brasil**. 1999. Disponível em <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/artigos/financas/Sousa\\_e\\_Shiraishi.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/artigos/financas/Sousa_e_Shiraishi.pdf)>. Acesso em: março 2007.

SOUZA, S. **Seguros: Contabilidade, atuária e auditoria**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SUL AMÉRICA S.A. **História**. Disponível em <<http://www.sulamerica.com.br/default.html>>. Acesso em: set 2007a.

SUL AMÉRICA S.A. **Alianças**. Disponível em <<http://www.sulamerica.com.br/default.html>>. Acesso em: set 2007b.

SUL AMÉRICA S.A. **Estrutura Societária**. Disponível em <<http://www.sulamerica.com.br/ri/index.htm>>. Acesso em: nov 2007c.

SUL AMÉRICA S.A. **Perfil Corporativo e Histórico**. Disponível em <<http://www.sulamerica.com.br/ri/index.htm>>. Acesso em: nov 2007d.

SUL AMÉRICA S.A. **Produtos**. Disponível em <<http://www.sulamerica.com.br>>. Acesso em: nov 2007e.

SUL AMÉRICA S.A. **Vantagens Competitivas e Estratégia**. Disponível em <<http://www.sulamerica.com.br/ri/index.htm>>. Acesso em: nov 2007f.

SUL AMÉRICA S.A. **Dicionário de Seguros**. Disponível em <<http://www.sulamerica.com.br>>. Acesso em: nov 2007g.

SUL AMÉRICA S.A. **Informações Anuais**. Disponível em <[http://www.mzweb.com.br/sulamericari/web/arquivos/SULAMERICA\\_IAN\\_2006\\_20071119.pdf](http://www.mzweb.com.br/sulamericari/web/arquivos/SULAMERICA_IAN_2006_20071119.pdf)>. Acesso em: nov 2007h.

SUL AMÉRICA S.A. **Visão Geral do Setor de Seguros**. Disponível em <<http://www.sulamerica.com.br/ri/index.htm>>. Acesso em: dez 2007i.

SUSEP. **Anuário Estatístico da SUSEP 1997**. Disponível em <<http://www.susep.gov.br>>. Acesso em: março 2007.

UNIBANCO. Unibanco AIG premia corretores. **Revista do Corretor**, São Paulo, n. 56, p. 9, out. 2007.

VARIAN, H. R. (1947). **Microeconomia: conceitos básicos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.



# APÊNDICE

## **APÊNDICE A - Roteiro para entrevista**

Como é realizado o contato com a seguradora?

Como funciona para realizar as cotações e enviar as propostas?

Como você vê o uso da internet nos processos? Trouxe vantagens ou desvantagens?

Como você vê a qualidade dos serviços das seguradoras? Em caso de sinistro, qual o tempo médio para o pagamento da indenização? Pode citar alguns exemplos.

Os segurados costumam escolher a seguradora pelo valor do prêmio, ou consideram os serviços e benefícios oferecidos?

Em relação a Bradesco e Sul América, qual a qualidade dos serviços?

Existe algum tipo de treinamento oferecido pelas seguradoras?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)